

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA POSICIONAR LA EMPRESA Xi  
FERRETERÍAS EN EL SECTOR DE EL QUINCHE Y CAYAMBE  
EN EL SECTOR FLORICULTOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DIEGO SEBASTIÁN LARREA EGÜEZ**

**DIRECTOR: ING. EDUARDO PORTERO**

**QUITO, NOVIEMBRE 2012**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Eduardo Portero

**INFORMANTES:**

Ing. Jorge Altamirano Mgtr.

Ing. Raúl Alarcón Pérez

## **DEDICATORIA**

Dedico todo el trabajo realizado a mi familia que me ha apoyado en todo.

Esto es para mi papá, mi mamá, mi hermano, mi cuñada y mi sobrina.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia que ha estado en todo momento dándome su apoyo cariño y amor.

A la Pontifica Universidad Católica del Ecuador por ser parte indiscutible de mi formación como persona y como profesional.

Muy especial a los profesores que tuve durante la carrera que forjaron criterios ideas y enseñanzas en mí.

Y en especial a los ingenieros. Eduardo Portero, Raúl Alarcón y Jaime Altamirano por parte esencial para poder desarrollar esta investigación.

Agradezco a mis amigos por todos los momentos que hemos pasado y de manera especial a aquellos que estuvieron pendientes y me apoyaron mucho para lograr este objetivo.

## ÍNDICE

### **1 ANTECEDENTES, 1**

- 1.1 LA EMPRESA XI FERRETERÍAS, 1
- 1.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA, 1
- 1.3 GIRO DEL NEGOCIO, 5
  - 1.3.1 Líneas de Productos y Servicios, 6**
    - 1.3.1.1 Pernos, Tuercas y Tornillos, 6
    - 1.3.1.2 Herramientas Eléctricas y Neumáticas de Mano, 7
    - 1.3.1.3 Herramientas Manuales para Mantenimiento Industrial, 8
    - 1.3.1.4 Herramientas y Accesorios para Cañerías y Desagües, 9
    - 1.3.1.5 Herramientas de Precisión o Mantenimiento Eléctrico, 10
    - 1.3.1.6 Cabos y Herrajes, 10
    - 1.3.1.7 Ferretería en General, 11
    - 1.3.1.8 Materiales de Construcción, 13
    - 1.3.1.9 Aditivos para la Construcción, 14
    - 1.3.1.10 Material Eléctrico, 14
    - 1.3.1.11 Seguridad Industrial, 15
    - 1.3.1.12 Hierro, Perfilería y Suelta, 16
    - 1.3.1.13 Insumo para Campamentos, 16
- 1.4 FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA, 17
  - 1.4.1 Misión, Visión, 17**
    - 1.4.1.1 Misión, 17
    - 1.4.1.2 Visión, 18
  - 1.4.2 Valores y Objetivos Organizacionales, 18**
    - 1.4.2.1 Valores Personales, 18
    - 1.4.2.2 Valores Laborales, 19
    - 1.4.2.3 Valores con el Cliente, 20

### **2 ANÁLISIS SITUACIONAL, 22**

- 2.1 INTRODUCCIÓN, 22
- 2.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, 23
  - 2.2.1 Oportunidades, 23**
    - 2.2.1.1 Proveedores, 23
    - 2.2.1.2 Competencia, 24
    - 2.2.1.3 Avance Tecnológico, 24
  - 2.2.2 Amenazas, 24**
    - 2.2.2.1 Crecimiento Lento del Sector Floricultor, 24
    - 2.2.2.2 Poder de Negociación, 25
    - 2.2.2.3 Inestabilidad Económica, 25

2.3	FORTALEZAS Y DEBILIDADES, 25
2.3.1	<b>Fortalezas, 25</b>
2.3.1.1	Geografía, 25
2.3.1.2	Mano de Obra, 26
2.3.2	<b>Debilidades, 26</b>
2.3.2.1	Liquidez, 26
2.3.2.2	Cantidad de Empresas, 26
2.4	ANÁLISIS EXTERNO, 27
2.4.1	<b>Análisis del Macro Ambiente, 27</b>
2.4.1.1	Factores Económicos, 27
2.4.1.2	Factores Políticos, 35
2.4.1.3	Factores Sociales, 37
2.4.1.4	Factores Tecnológicos, 39
2.4.2	<b>Análisis del Micro Ambiente, 40</b>
2.4.2.1	Clientes, 40
2.4.2.2	Competencia, 41
2.4.2.3	Proveedores, 43
2.5	ANÁLISIS INTERNO, 47
2.5.1	<b>Análisis Organizacional, 47</b>
2.5.1.1	Estructura, 47
2.5.2	<b>Área Administrativa y Financiera, 48</b>
2.5.2.1	Gerencia General, 48
2.5.2.2	Contabilidad, 49
2.5.3	<b>Área de Compras y Ventas, 49</b>
2.5.3.1	Área de Compras, 49
2.5.3.2	Área de Ventas, 50
2.5.4	<b>Logística y Otros, 51</b>
2.5.4.1	Logística, 51
2.5.4.2	Bodega, 51
3	<b>ESTUDIO DE MERCADO, 53</b>
3.1	ANÁLISIS DE LA OFERTA, 53
3.1.1	<b>Competidores Relevantes, 55</b>
3.1.2	<b>Distribución de Competencia, 58</b>
3.2	ANÁLISIS DE DEMANDA, 60
3.2.1	<b>Metodología de la Investigación, 61</b>
3.2.1.1	Definición del Problema, 61
3.2.1.2	Objetivos de la Investigación, 61
3.2.2	<b>Instrumentos de la Investigación, 62</b>
3.2.2.1	Instrumentos de Naturaleza Cualitativa, 62
3.2.2.2	Instrumentos de Naturaleza Cuantitativa, 63
3.3	TRABAJO DE CAMPO, 63
3.3.1	<b>Plan de Trabajo de Campo, 63</b>
3.3.2	<b>Investigación Cualitativa, 64</b>
3.3.2.1	Entrevista a Expertos, 64
3.3.3	<b>Investigación Cuantitativa, 65</b>
3.3.4	<b>Ejecución de Trabajo de Campo, 67</b>
3.3.4.1	Resultados de las Entrevistas a Expertos, 67
3.3.4.2	Resultados de las Encuestas a Empresas, 69

3.4	SEGMENTACIÓN, 87
3.4.1	<b>Determinación de la Demanda Actual, 89</b>
3.4.2	<b>Determinación de la Demanda Potencial, 92</b>
3.4.3	<b>Cobertura y Participación del Sector, 95</b>
3.4.4	<b>Diferenciación, 98</b>
<b>4</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING, 100</b>
4.1	ESTRATEGIAS, 100
4.1.1	<b>Estrategia de Posicionamiento Amplio, 100</b>
4.1.2	<b>Estrategia de Posicionamiento Especifico, 101</b>
4.1.3	<b>Posicionamiento de Valor, 102</b>
4.2	ANÁLISIS F.O.D.A., 103
4.3	ANÁLISIS B.C.G., 104
4.3.1	<b>Determinación de la Tasa de Crecimiento de la Industria, 105</b>
4.3.2	<b>Determinación de la Participación Relativa de Mercado, 105</b>
4.4	VENTAJAS COMPETITIVAS, 109
4.5	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER, 109
4.5.1	<b>Ingreso Potencial de Nuevos Competidores, 111</b>
4.5.2	<b>Capacidad de Negociación de los Proveedores, 111</b>
4.5.3	<b>Capacidad de Negociación de los Consumidores, 111</b>
4.5.4	<b>Desarrollo Potencial de Productos y Servicios Sustitutos, 112</b>
4.5.5	<b>Rivalidad entre Competidores del Sector, 112</b>
4.6	PROPUESTA DE MARKETING MIX, 112
4.6.1	<b>Producto, 113</b>
4.6.1.1	Estrategia de Producto, 113
4.6.1.2	Marca, 115
4.6.2	<b>Precio, 116</b>
4.6.2.1	Objetivo de la Política de Precios, 116
4.6.2.2	Estrategia de Precio, 116
4.6.3	<b>Plaza, 118</b>
4.6.3.1	Estrategia de Distribución, 118
4.6.3.2	Canal de Distribución, 119
4.6.4	<b>Promoción, 119</b>
4.6.4.1	Estrategia de Promoción, 119
4.6.4.2	Publicidad, 120
4.6.5	<b>Asignación del Presupuesto, 123</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO, 124</b>
5.1	DEPRECIACIONES, 125
5.2	GASTOS, 125
5.3	COSTOS, 126
5.4	VENTAS, 127
5.5	CAPITAL DE TRABAJO, 127
5.6	INVERSIONES, 128
5.7	FLUJO DE EFECTIVO, 129
5.8	VAN Y TIR, 129
5.9	ESTADO DE RESULTADOS, 131
5.10	BALANCE GENERAL, 132

**6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 134**

6.1 CONCLUSIONES, 134

6.2 RECOMENDACIONES, 136

**BIBLIOGRAFÍA, 138**

**ANEXOS, 140**

ANEXO 1, 141

ANEXO 2, 142

ANEXO 3, 143

ANEXO 4, 149



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo trata sobre un estudio en base al negocio de las Ferreterías en toda la gama de productos que ésta lleva enfocado en un área específica para tratar de con esto expandir el negocio. La Ferretería se llama Xi Ferreterías y es una empresa que tiene ya varios años en el mercado el cual ha ido expandiendo su gama de productos y ahora busca expandirse aún más y llegar a un nicho fuera de la ciudad de operaciones que es Quito. El trabajo consiste en ver la posibilidad de ampliar los horizontes en cuanto a clientes y es por ello que ha apuntalado al mercado floricultor ubicado en los sectores de Cayambe y El Quinche.

Este proyecto consta de seis capítulos determinando los antecedentes de la empresa, luego un análisis situacional tanto interna como externa, le sigue un estudio de mercado el cual delinea el proyecto, para continuar con las estrategias de marketing a tomar. Como todo proyecto tiene que tener su parte financiera le sigue un estudio financiero para determinar si el proyecto es viable y de que manera le afecta el implementarlo. Por último las conclusiones y recomendaciones para el trabajo titulado: Plan estratégico para posicionar la empresa Xi Ferreterías en el área de El Quinche y Cayambe en el sector floricultor.

El primer capítulo contiene un detalle amplio de lo que Xi Ferreterías ha hecho desde sus comienzos, ya que ha cambiado mucho durante los años que ha venido trabajando, empezando por el nombre, por su giro de negocio, su línea de productos, clientes, enfoque. Además se puede ver de la misma manera como está organizada la empresa y ver la

filosofía que tiene. Está claro que aquí el tema importante de éste capítulo es la empresa y tener en cuenta el por qué se está queriendo tomar la decisión de tomar un nuevo giro a parte del que actualmente maneja.

El segundo capítulo se enfoca en el país y su situación. Este análisis empieza tomando en cuenta de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector floricultor y como se enfoca tanto el país y el sector antes esto. Luego se observa un análisis externo del cual se profundiza la macroeconomía del Ecuador, como son los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Como es un análisis externo de la misma manera se analiza a los clientes, competencia, proveedores. Por último se realiza un estudio organizacional para observar a la empresa desde adentro, viendo su estructura, sus distintas áreas con sus funciones y manejos.

En el tercer capítulo se realizó el estudio de mercado, con el fin de conocer las necesidades y oportunidades que existe en el sector floricultor para las distintas zonas donde se quiere implementar el proyecto. Primero se realiza un sondeo a la oferta donde sale a la luz los posibles competidores y como están distribuidos. Seguido por la demanda en donde se tiene mas claro el panorama de los potenciales clientes gracias a la investigación en especial el trabajo de campo y sus herramientas como las entrevistas, encuestas. Con estos resultados se continúa con la segmentación el cual contiene la determinación de la demanda actual, potencial, la cobertura que se le puede dar y en que la empresa se puede diferenciar.

Una vez tomando los datos del capítulo anterior y los resultados arrojados, el cuarto capítulo trata sobre las estrategias que Xi Ferreterías puede tomar para implementar en su

negocio. Para iniciar se toma en cuenta estrategias de posicionamiento. Como es de costumbre en un proyecto se realiza un análisis FODA, BCG, y fuerzas de Porter. Al ser un proyecto de marketing es indispensable realizar una propuesta de marketing mix y sus 4 P's.

El quinto capítulo, es el final de lo que todo el estudio y análisis anterior arroja pero en tema numérico, con esto se podrá saber si es viable el proyecto y en que magnitud tanto en ventas, costos, utilidades puede afectar dentro de la empresa. El estudio se baso en los componentes financieros básicos y también en los mas necesarios que detallan como puede tener influencia la implementación del nuevo giro de negocio a la empresa. Se observó las depreciaciones, los gastos y costos que se pueden incurrir con la inclusión de un inventario mas amplio y durante los próximos 5 años, así la proyección de las ventas haciendo caso a lo obtenido en los capítulos anteriores. Por si fuera poco se indago en el capital de trabajo, las inversiones. Para terminar en lo más importante financieramente hablando y donde en realidad sale a la luz que el proyecto si es viable y que hay que seguir adelante con la idea, el flujo de efectivo, los índices como VAN y TIR, los estados de resultados y general.

En la última parte del estudio se definieron conclusiones y recomendaciones del trabajo con el fin de proporcionar a los lectores la información necesaria para demostrar que el proyecto es viable económicamente y técnicamente ya que tendrá un efecto importante desde el corto a largo plazo

## **1 ANTECEDENTES**

### **1.1 LA EMPRESA XI FERRETERÍAS**

Xi Ferreterías es una empresa familiar dedicada a la venta y comercialización de productos ferreteros, material de construcción, herramientas, pernería, tornillería, pinturas, tubería entre otros productos. Tiene como mercado empresas constructoras civiles localizadas en la ciudad de Quito. Así mismo cuenta en menor grado con empresas constructoras de casas, o arquitectos particulares. Y por último tiene al momento una empresa Floricultora ubicada en el Quinche, razón de la cual al ver la posibilidad de entrar a ese mercado, se dedicará un estudio pertinente.

La empresa está constituida como tal en el año en el 2008, a mediados de este, y se constituyó como persona natural.

### **1.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

Para entender a la empresa, se debe tomar en cuenta la historia de la misma, los cambios que ha sufrido y como llego a ser lo que se ha convertido ahora. Xi Ferreterías es parte de una empresa llamada Xi Industrial Depot Cía. Ltda.

Xi Industrial Depot y Xi Ferreterías cuenta con el mismo personal, pero tienen giros de negocios distintos y Xi Industrial Depot tiene más años en el mercado y durante

algunos años ha cambiado varias veces su giro de negocio. Esta organización es una micro empresa, que en principio se creó con tres socios como la Ley y la Superintendencia de Compañías requiere para la creación de una compañía limitada, al momento son dos socios. El accionista mayoritario es el Ing. Luis Eduardo Larrea Benavides. Además el Ing. Eduardo Larrea es el Representante Legal. Se constituyó en el año 2003 y empezó a funcionar con un local en el sector norte de Quito específicamente en la Av. 10 de Agosto y Av. Del Maestro. Su primer negocio que se dedicó fue a la comercialización e importación de repuestos para el transporte pesado, y especializado en la marca sueca Volvo.

Durante el inicio de sus funciones la empresa tuvo un cierto grado de dificultad para hacerse conocer, así problemas con la distribución, los precios, la mercadería y la competencia. Tuvo problemas con el tema liquidez en un primer año, y problema de ubicación que por estar enfocado en el mercado del transporte pesado en especial buses se trasladó al sur de Quito por el sector de Guajaló. En el tiempo que paso ahí las ventas mejoraron así como ganó mercado, y poco a poco se hizo más conocido en el sector. El organigrama de la empresa contaba con 4 empleados más sin contar con el Gerente General. Uno era encargado de la compra a proveedores que en su mayoría estaban en Perú y por otro lado en Guayaquil. Una persona para las ventas afuera del establecimiento, el cual visitaba mecánicas, compañías de transporte urbano y rural, la central del Trolebus e Integrados entre otras. Había un contador de planta, un empleado para atención al detalle, un bodeguero, asistente de gerencia.

Xi Industrial Depot con este giro de negocio en particular se mantuvo en el mercado aproximadamente más de 2 años, y no cerró por problemas financieros, sino más

bien por un tema interno de desconocimiento del mercado meta y del producto, en tema stock. Y por otro lado al haber estado en el sur de la ciudad, había dos competidores con el mismo producto especializado para buses y camiones Volvo. Uno de estos compradores con más años de experiencia y con algo de temor de perder mercado decidió comprar todo el stock que se tenía en ese momento con la intención de que saliera del mercado. Ocurrido eso la empresa opto retomar otro negocio pero con un producto que se tenía conocimiento.

Xi Industrial Depot, paso de repuestos automotrices para el transporte pesado a la venta y comercialización de Pernos y Herramientas. Este es un mercado con más conocimiento ya que el Gerente había trabajado por más de 10 años en la fábrica de pernos Galo Orbea e Hijos, como Gerente de Ventas.

Con el nuevo giro de negocio la empresa se trasladó al sector de El Inca primeramente y luego al sector de La Ofelia. Tuvo un crecimiento, gracias a los clientes que en especial eran empresas de Construcción Civil y empresas de producción en general. El conocimiento del producto fue fundamental para el crecimiento de la misma. El personal vario en especial los agentes de ventas externos e internos, de ahí permanecieron las otras personas. Con estos producto se mantuvo en el mercado aproximadamente unos 3 años, lo cual sirvió para recuperar liquidez y estabilizarse.

Un cambio sustancial ocurrió en el año 2008 cuando Xi Industrial Depot se registró en el Portal de Compras Públicas y participo en varias subastas inversas para la rehabilitación del Ferrocarril Ecuatoriano. Se especializó en los artículos de fijación

tanto para las rieles, durmientes entre estos productos los tirafondos, pernos de línea, clavos de vía. Esto gracias al conocimiento del producto, calidad del mismo, precio sin competencia, ya que se logró sacar la representación para América Latina de la fábrica china Suzhou Jinstar Railway Materials Co. Ltd. El producto fue reconocido de inmediato y esto dio una liquidez sustancial lo que permitió que el negocio pueda expandirse, ya que al mismo tiempo se seguía manejando la parte de la venta de pernos y herramientas en general.

En una junta de directores a mediados del 2008 se decidió que se iba a volver a cambiar de giro de negocio. Más que un cambio fue una ampliación ya que los clientes como las constructoras civiles pedían a la empresa que tenga una mayor oferta de productos. Ahí es cuando decidieron que lo mejor sería crear una ferretería con la posibilidad de tener venta al público y atender a las empresas. Además contaría con un camión, que es sustancial para la logística y reparto del producto. Así mismo se decidió que Xi Industrial Depot Cía. Ltda. Se mantenga solo con el tema de los productos para ferrocarril y crear otra en este caso como persona natural para el tema de la ferretería.

Es así que a finales del 2008 nace Xi Ferreterías, como una empresa ferretera con una amplia gama de productos, un distinto tipo de manejo empresarial, más serio y controlado, gente especializada. No tomo mucho tiempo para que las empresas que eran clientes de los pernos y herramientas se vean beneficiadas por los nuevos productos, y las ventas repuntaron con rapidez. El personal fue cambiando, tanto el chofer del camión, contadores, jefes de compras y ventas, pero el negocio ha tomado un curso sano y con crecimiento. A parte del crecimiento cambio un poco la visión

del negocio donde comprendía en ser una Ferretería abierta al público, es decir B2C y a su vez una B2B por sus clientes constructores a solo enfocarse a las empresas, y así tener toda la fuerza laboral y mental de los empleados a un gran objetivo, acaparar más mercado en el sector construcción y ganar un posible mercado como es el de las floricultoras alrededor de la zona norte de la provincia de Pichincha. Inmediatamente, luego de este enfoque los cambios fueron sustanciales, la empresa aumentó su volumen de ventas, y así ha estado durante este más de un año de trabajar así. Abarca un inventario fijo de 8000 ítems, regados por todo lo necesario para la construcción, además de mantener los pernos. Ahora con 3 años en el mercado es una empresa con cimientos que busca expandirse en el mercado y gracias a que se logró abarcar un cliente del sector floricultor, se buscará el mercado en la zona de El Quinche y de Cayambe.

### 1.3 GIRO DEL NEGOCIO

Xi Ferreterías es una comercializadora de materiales de construcción, ferretería, aditivos para hormigón especializado en la demanda de productos para las constructoras civiles y los productos necesarios para el área floricultor. Es una empresa que solo maneja su giro del negocio de empresa hacia empresas, no trabaja con personas, esto viene luego de un análisis extenso del volumen de ventas comparativo entre ventas al detal y a las empresas, y se vio que el enfoque hacia las empresas generaría un volumen mayor, lo cual así ha sucedido y es así como Xi Ferreterías ha funcionado durante los últimos dos años de funcionamiento.



### **1.3.1 Líneas de Productos y Servicios**

#### **1.3.1.1 Pernos, Tuercas y Tornillos**

- Perno acero rosca gruesa UNC
- Tuerca rosca gruesa UNC
- Rodelas planas y de presión
- Perno acero rosca fina UNF
- Tuerca rosca fina UNF
- Perno milimétrico
- Tuerca milimétrica
- Perno allen
- Esparrago milimétrico
- Perno guía
- Perno flange
- Tuerca flange
- Perno inoxidable
- Tuerca acero inoxidable
- Perno hierro negro
- Perno expansivo inox. Camisa corta
- Perno expansivo camisa larga
- Perno expansivo camisa corta
- Tuerca de seguridad
- Tuerca castillo
- Tuerca atlas

- Tuerca mariposa
- Arandelas planas
- Arandela de presión
- Arandelas inoxidable
- Tornillo MDF
- Tornillo autoperforante
- Tornillo niquelado colepato
- Tornillo avellanado colepato
- Tornillo de estufa
- Tornillo de madera
- Tornillo inoxidable
- Remache POP
- Perno de hierro, acero, grado 2, grado 5, grado 8, rosca fina y gruesa, pulgadas, milimétricos, inoxidable
- Pernos automotrices
- Tirafondos
- Tornillo para aluminio, autorroscantes, clavos
- Tuercas de acero grado 2, grado 5, pulgadas, milimétricos, conicas
- Trabador de pernos

#### 1.3.1.2 Herramientas Eléctricas y Neumáticas de Mano

- Taladros: Percutor, pedestal
- Amoladoras
- Caladoras

- Lijadoras
- Pulidoras
- Ingleteadoras

#### 1.3.1.3 Herramientas Manuales para Mantenimiento Industrial

- Llaves mixtas, coronas, impacto
- Copas, dados, nudos, trinquetes
- Torquímetros
- Playos
- Alicates
- Tenazas
- Prensas
- Destonilladores
- Martillos - combos
- Cinceles y punzones
- Seguetas, arcos de sierra
- Extractores
- Cajas de herramientas
- Gama neumática:
- Llaves de impacto
- Dados de impacto
- Tecles

Todo esto y mucho más en las mejores marcas: Stanley, Irmo, Proto, Bahco.

#### 1.3.1.4 Herramientas y Accesorios para Cañerías y Desagües

- Llaves de tubo
- Cortadoras de tubo
- Roscadoras
- Dobladoras
- Teflón
- Mordazas
- Abocinadores
- Escariadores
- Tubería para desagüe: Plastigama, Rival, Plastidor, Tubitek
- Tubería para agua fría y caliente: Plastigama, Hidro3
- Tubería para ventilación
- Tubería galvanizada
- Tubería de cobre
- Uniones: desagüe, galvanizadas, ventilación, presión
- Universales: desagüe, galvanizadas, ventilación, presión
- Codos: desagüe, galvanizadas, ventilación, presión
- Tapones hembra y macho: desagüe, galvanizadas, ventilación, presión
- Tee: desagüe, galvanizadas, ventilación, presión

- Neplos: desagüe, galvanizadas, ventilación, presión
- Pega: cañería, tubería, permatex

#### 1.3.1.5 Herramientas de Precisión o Mantenimiento Eléctrico

- Calibradores
- Micrómetros
- Escuadras
- Niveles
- Compases
- Manómetros
- Multímetros: análogos, digitales
- Fluxómetros

#### 1.3.1.6 Cabos y Herrajes

- Cabos fortex, manila
- Cable de acero: alma de acero, yute, tensor
- Cadenas
- Grilletes
- Templadores
- Poleas
- Guardacabos
- Ganchos

- Zunchos metálicos y plásticos
- Trabadores

#### 1.3.1.7 Ferretería en General

- Cola plástica, blancola, bioplast
- Cemento de contacto
- Cinta adhesiva, cinta masking, embalaje, doblefaz, multiuso
- Cinta para electricidad: taípe, autofundente
- Manguera de luz, caucho, agua, jardín, gas, anillada
- Brocas: HSS, titanio, cobalto, concreto
- Graseros: recto, curvo, semicurvos, milimétricos, pulgadas
- Pilas, baterías
- Duchas eléctricas
- Sanitarios, lavamanos
- Fregaderos Teka
- Grifería
- Lijas: agua, madera, hierro
- Pinturas: Cóndor, Pin3: esmalte, latex, laca
- Maderol
- Linaoil
- Brochas, rodillos, pinceles, pistolas para pintar
- Masilla epoxica
- Serruchos
- Barras

- Zapapicos
- Rastrillos
- Escobillas
- Bailejos
- Lianas: lisas, dentadas
- Plomadas
- Rejillas
- Limpiador de contactos
- Aceite penetrante
- Silicon transparente
- Silicon gris
- Silicon negro
- Silicon rojo o de alta temperatura
- Tiraderas, picaportes, aldabas, bisagras
- Cancamos
- Pega 2 toneladas
- Tijeras para tool
- Tijeras para jardín
- Waipes
- Yeso
- Talco
- Cemento plástico
- Brea
- Masilla
- Espesante

- Pigmentos
- Machetes
- Palas: puntonas, cuadradas, jardineras, hoyadoras
- Carretillas: rueda dura y neumática
- Guantes de caucho
- Guantes de pupo, nitrilo
- Guantes de cuero
- Cerraduras de pomo
- Cerraduras para puertas metálicas
- Cerraduras para cajón
- Candados: Viro, plano, barril, Globe
- Escobas, trapeadores

#### 1.3.1.8 Materiales de Construcción

- Bloque
- Mallas: electrosoldadas, armex, gallinero, tumbado
- Tubo concreto
- Planchas de eurolit
- Supertechos
- Varilla de hierro
- Madera triplex
- Alambres galvanizados, recocido
- Clavos de hierro
- Clavos de acero para concreto



- Alambre de puas
- Tubo poste
- Malla de cerramiento
- Baldes de construcción
- Cemento
- Carbonato
- Cemento blanco

#### 1.3.1.9 Aditivos para la Construcción

- Aditivos en general en SIKA y ADITEC:
  - Reductores de agua
  - Aditivos para hormigón
  - Aditivos para grouting
  - Aditivos para reparación y recuperación
  - Producto para reforzamiento estructural
  - Producto para sellado y pegado
  - Impermeabilizantes
  - Productos para pisos industriales

#### 1.3.1.10 Material Eléctrico

- Cautín
- Switch
- Fusible

- Interruptores
- Tomacorrientes
- Boquillas
- Enchufes
- Cajas térmicas
- Breaker
- Lámparas fluorescentes
- Focos incandescentes y ahorradores
- Linternas: doble pila, recargable, LED, manos libres
- Cable solido
- Cable gemelo
- Canaletas
- Amarras plásticas

#### 1.3.1.11 Seguridad Industrial

- Cascos
- Mascarillas
- Chalecos
- Botas
- Fajas antilumbar
- Gafas
- Vidrios para soldar
- Tapones auditivos
- Orejeras

- Guantes de cuero
- Delantal de cuero

#### 1.3.1.12 Hierro, Perfilería y Suelta

- Varilla roscada galvanizada
- Varilla inoxidable
- Suelta AGA: 6011, 6013, 7018
- Planchas de tool
- Tubo cuadrado
- Tubo redondo
- Correas G
- Canal U
- Ángulos
- Platinas
- Varilla redonda
- Varilla cuadrada

#### 1.3.1.13 Insumo para Campamentos

- Camas
- Literas
- Colchones
- Almohadas
- Sabanas

- Edredones
- Toldos
- Dispensadores de agua
- Ventiladores: piso, pedestal, techo
- Refrigeradores
- Televisores

## 1.4 FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA

### 1.4.1 Misión, Visión

#### 1.4.1.1 Misión

Xi Ferreterías está enfocado en ofrecer productos de toda la gama de materiales de construcción, herramientas, pernería y demás hacia las empresas constructoras tanto civiles como de vivienda, y el mercado de las floricultoras ubicados al nororiente de la provincia de Pichincha.

Lograr que los clientes perciban la entrega del personal de todas su áreas, llevándoles un producto de calidad y con un valor agregado del servicio a ordenes de sus clientes.

#### 1.4.1.2 Visión

Lograr que la empresa se mantenga y supere su actividad, siempre tratando de ser la mejor alternativa de nuestros clientes, buscando un posicionamiento de la marca Xi Ferreterías, sus productos, servicios.

### 1.4.2 Valores y Objetivos Organizacionales

Los valores de la empresa se basan en el buen servicio al cliente. Al vender una amplia gama de productos es de suma importancia tener en cuenta la calidad, marcas, garantías, procedencia, usos.

Son todos aquellos principios éticos que toda organización debe inculcar en cada uno de los miembros que componen la empresa, llegando a fortalecer la estructura de la organización, para lograr los objetivos a corto y largo plazo.

#### 1.4.2.1 Valores Personales

##### **Honestidad**

La verdad ante todo, no adueñarse de ideas, bienes, y recursos de otros, transmitir confianza en la organización para que los trabajadores, clientes y proveedores se sientan respaldados.

**Solidaridad**

Ser solidario quiere decir ayudar y estar pendiente cuando alguien necesita la mano, llegando a crear un ambiente de compañerismo y compromiso con los demás.

**Respeto**

Aceptar las virtudes y defectos de los seres humanos en cualquier condición, eliminando la discriminación de raza, sexo, nivel social, etc... Valorar ideas, opiniones y sugerencias que tenga los demás.

**Responsabilidad**

Cumplir y hacer cumplir las reglas establecidas, dar ejemplo dentro y fuera de la organización, manteniendo una imagen fortalecida que sea bien recibida por los demás.

**1.4.2.2 Valores Laborales****Puntualidad**

Es la base principal de la cadena de valores de una empresa, sin esta todos los objetivos propuestos se pueden echar a perder. La impuntualidad genera una desconfianza ante los clientes, proveedores y

todos los involucrados en el proceso. Causa perdida de los recursos y disminución de la calidad.

### **Identidad**

Hacer de la empresa el segundo hogar, regirse por las normas y políticas establecidas, logrando una motivación entre los integrantes para así fortalecer el trabajo equipo y a la realización de los objetivos instituidos en un principio.

### **Innovación**

Toda organización necesita personas innovadoras; esto es; gente capaz y dispuesta a servir a la empresa con ideas y soluciones, las cuales van a corroborar al desarrollo y al compromiso de fortalecer las ideas y metas propuestas.

#### 1.4.2.3 Valores con el Cliente

### **Transparencia**

Crear un ambiente confiable hacia los clientes, sea este con la presencia de los mismos, vía telefónica o por e-mail, dándoles a conocer de manera oportuna los diversos productos y servicios, procedimientos y recursos

que serán manejados de manera responsable. Sin ocasionar problemas futuros con los productos ya sea por su origen o calidad.

### **Credibilidad**

Siempre reflejar la imagen de una empresa seria que permita que los clientes al momento de decidir siempre vean que hay una gama de opciones distinguidos por diferentes factores, sea precio, calidad, material, fabricación en donde se sientan seguros y confiados del producto que van a tener en sus manos, en sus empresas, en sus construcciones.



## 2 ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1 INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país eminentemente agrícola. Desde su creación como Estado, en la época republicana, los mayores ingresos se han producido por exportación de productos agrícolas: el cacao, el café, el banano que han sido los sectores que, históricamente, han generado más fuentes de empleo.<sup>1</sup>

El país continúa siendo un país agrícola y son las exportaciones petroleras y las remesas de los emigrantes, los grandes rubros generadores de divisas.

Se expidió la Ley para el Desarrollo de la Industria Ecuatoriana, que constituyó el primer paso. Desde entonces, y amparados en esta ley, algunos sectores, como el textil y el farmacéutico empezaron a hacer presencia importante en la economía nacional, tanto por la oferta de productos cuanto por la generación de puestos de trabajo.<sup>2</sup>

El Ecuador es un país de escaso desarrollo industrial por lo que la gran mayoría de la población económicamente activa está ocupada en la producción agrícola o en la oferta de servicios. Esta oferta de servicios está concentrada en las grandes ciudades

---

<sup>1</sup> [<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-pais-eminente-agricola-64009.html>]

<sup>2</sup> [<http://www.aladi.org>]

como Quito, Guayaquil y Cuenca, que crean oportunidades de trabajo para un importante porcentaje de población desempleada o subempleada, de bajo grado de escolaridad, muy poca preparación técnica y con nulas oportunidades de desarrollo vital y económico.

Dentro de esta oferta de productos están los insumos para la construcción y el mantenimiento de plantaciones florícolas en las últimas décadas se han incrementado en cantidad y calidad, exigiendo niveles de preparación técnica que han demandado la utilización y certificación de productos altamente calificados con las normas de construcción de invernaderos.

## 2.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Existe una necesidad de que las empresas dedicadas a la agricultura busquen una mejor calidad en construcción para sus plantaciones ya que con un buen diseño y usando productos calificados obtendrán mejores resultados para sus productos agrícolas, el desarrollo empresarial y las nuevas tendencias en la agricultura nos dan la oportunidad de ingresar a una industria en desarrollo donde la tecnología y las normas internacionales de construcción señalan a un mercado cada vez más exigente.

### 2.2.1 Oportunidades

#### 2.2.1.1 Proveedores

Al ser una empresa constituida los proveedores en su totalidad nos proporcionan crédito y confianza para suministrar al sector florícola,

además el estar ubicados en la ciudad de Quito nos favorece en tiempos de entrega a clientes.

#### 2.2.1.2 Competencia

Las empresas aledañas a la zona floricultora que su giro de negocio era abastecer a las plantaciones han declinado su venta de suministros a esta área y se han dedicado abastecer a la industria de la construcción que en los últimos tiempos ha incrementado notablemente ya que estas compras se las realiza de contado y no con pagos a plazos como realizan el sector floricultor.

#### 2.2.1.3 Avance Tecnológico

Hoy en día la tecnología ayuda a las empresas a reducir sus costos en producción y mano de obra así como también acortar tiempos y facilita las negociaciones entre las empresas.

### **2.2.2 Amenazas**

#### 2.2.2.1 Crecimiento Lento del Sector Floricultor

Durante los últimos años el sector floricultor a tenido bajo crecimiento por motivos por políticas de comercio exterior que se han convertido en barreras para la exportación.

#### 2.2.2.2 Poder de Negociación

La industria florícola en el Ecuador ha tenido muchas restricciones comparándolas con países vecinos ya que estos tienen acuerdos y convenios que facilitan su comercialización a grandes mercados como Estados Unidos y la Unión Europea.

#### 2.2.2.3 Inestabilidad Económica

Existe poca confianza en invertir en el Ecuador por razones políticas que ha sufrido en los últimos años, los empresarios desvían sus recursos económicos al exterior y limitan su inversión en el país.

### 2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

#### **2.3.1 Fortalezas**

##### 2.3.1.1 Geografía

El Ecuador tiene una ventaja con relación a países competidores en el sector florícola, gracias a su ubicación privilegiada y climas adecuados logran una buena producción, crecimiento y calidad óptima.

### 2.3.1.2 Mano de Obra

El sector, ha pasado por una transformación en la calidad de su personal, el cual gracias a cambios gubernamentales, éste ha mejorado tanto sus ingresos, como capacitación que ha ayudado a mejorar la productividad en las empresas.

## 2.3.2 Debilidades

### 2.3.2.1 Liquidez

Por muchos temas tanto políticos como por ejemplo el ISD, y factores internos de las empresas floricultoras, muchas empresas tienen su efectivo en cuentas en el exterior y traen hacia el país una cantidad insuficiente para generar un flujo de efectivo estable en el sector, y esto genera un efecto bola de nieve que golpea a proveedores, distribuidores, importadores.

### 2.3.2.2 Cantidad de Empresas

El sector floricultor tuvo un boom en la década de los noventa, y se crearon una cantidad muy elevada de empresas, pero el pasar de los años y la cantidad de oferta mermo al mercado, muchas empresas cayeron en crisis y algunas desaparecieron. Esto causo temor en muchos sectores ya

que no eran empresas confiables para proveerles o para que obtengan préstamos.

## 2.4 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.4.1 Análisis del Macro Ambiente

Dentro de las variables económicas a nivel macro analizar las que influyen directamente en la dinámica del desarrollo económico y son las que determinan el crecimiento o no de los sectores productivos. Estas variables son: tasa del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de interés (activo y pasivo), la tasa de inflación y de desempleo.

#### 2.4.1.1 Factores Económicos

##### **Desempleo**

Quito tiene una tasa de desempleo del 9.09%,<sup>3</sup> cifra que, según el Banco Central de Ecuador, se ha mantenido con escasa variación desde hace algunos años. Ver gráfico 1

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Ecuador es uno de los países con mayor desempleo estructural dentro de América Latina y, la Población Económicamente Activa, PEA, en los últimos años

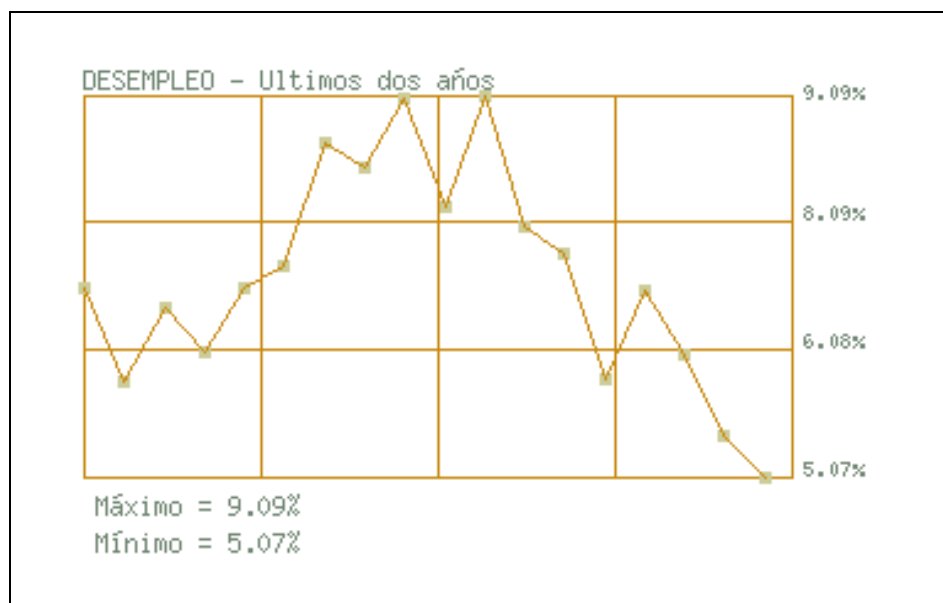
---

<sup>3</sup> [[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)]

cayó del 67.2% al 65.7%,<sup>4</sup> como evidente síntoma de la recesión económicas, la falta de inversión y ausencia de crédito para la producción.

**Gráfico N° 1**

**Tasa de desempleo en el Ecuador**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Para muchos analistas, la falta de fuentes de trabajo constituyen las razones fundamentales para la migración, a pesar de que, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, el 70% de la PEA se ocupa en el área de servicios, lamentablemente con remuneraciones muy limitadas, lo que tampoco constituye una respuesta sólida para la vida de miles de ecuatorianos que no encuentran en estas fronteras una expectativa digna de vida.

<sup>4</sup> Ibidem.

Sin embargo, las políticas de Estado no se han encaminado a crear fuentes de trabajo; por el contrario, el impulso neoliberal que se mantuvo durante las últimas tres décadas del siglo pasado lejos de incrementarlas disminuyeron estas posibilidades con la aprobación de la Ley de Modernización del Estado, la Ley la Maquila y las Reformas al Código de Trabajo que obligaron a grandes sectores de la población a salir a buscar trabajo fuera de las fronteras patrias. En esto también ha influido la extrema concentración de la riqueza que no permite la incorporación de otros sectores sociales a los procesos productivos ni a la toma de decisiones. Desde la creación del Ecuador como Estado, en 1830, son las mismas familias las que han mantenido el poder en sus manos y, por ende, el control de la dinámica socioeconómica y política del país.

A pesar de que el 70% de la población económicamente activa se encuentra en el sector servicios,<sup>5</sup> no es una amenaza dado que cada vez se incorpora más personas a este sector.

Esto difiere en la zona rural, donde la población económicamente activa, tiene un 80% en el sector de la producción, ya que constan como la mano de obra y trabajo operativo de las empresas.

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*

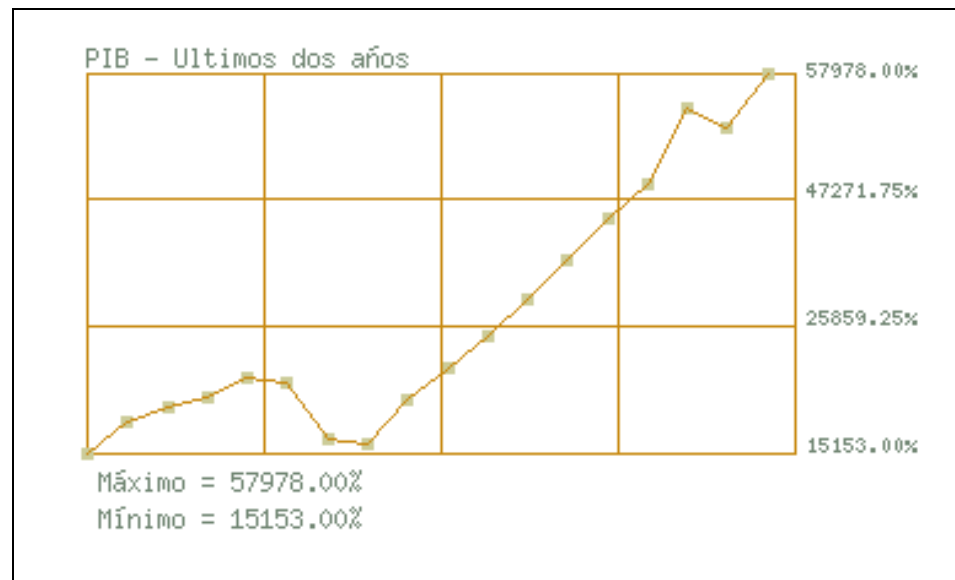


## Producto interno bruto (PIB)

En relación con la tasa de crecimiento del PIB el Ecuador, luego de la dolarización, presenta una cifra de 57978.00 millones de USD ver gráfico 2, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador,<sup>6</sup> lo que significa un crecimiento medio en relación a la economía mundial. Esta tasa representa también una considerable recuperación luego de la brusca caída que tuvo el PIB como resultado de la crisis bancaria de 1999.

**Gráfico N° 2**

### Producto Interno Bruto



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

<sup>6</sup> [<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>]

### **Tasas de interés**

En el tema de una posible expansión de una empresa, la tasa de interés es un indicativo macroeconómico que influye negativa o positivamente en la inversión, buena marcha y sustento económico del cualquier negocio. Si la tasa de interés baja, es síntoma de estabilidad económica, de disminución del riesgo país, de economía saludable; si la tasa de interés sube, por más mínima que sea esta subida, es síntoma de inestabilidad económica, de aumento de riesgo país, de restricción del crédito. Todas estas variables deben tenerse en cuenta el momento de proyectar e implementar un negocio.

Es bueno las tasas de interés se mantuvieron estables en los últimos 4 meses, con un índice de la tasa activa que alcanzó el 8,17 %, <sup>7</sup> según información proporcionada en la página web de la Superintendencia de Bancos. En una economía dolarizada, cabe destacarse que es una tasa sumamente alta si consideramos que la mayoría de los negocios se instalan sobre la base de crédito bancario. Lamentablemente y, contradictoriamente a la estabilidad declarada la tasa de interés para el consumo está al 5.91%; de un solo toque, los bancos incrementaron el interés activo, es decir, el de los créditos, en tres punto, lo que significa una restricción del crédito y la sensación de temor a endeudarse. El incremento de las tasas de interés, de hecho, tiene efectos inflacionarios, de estancamiento económico y encarecimiento de la vida. La subida de

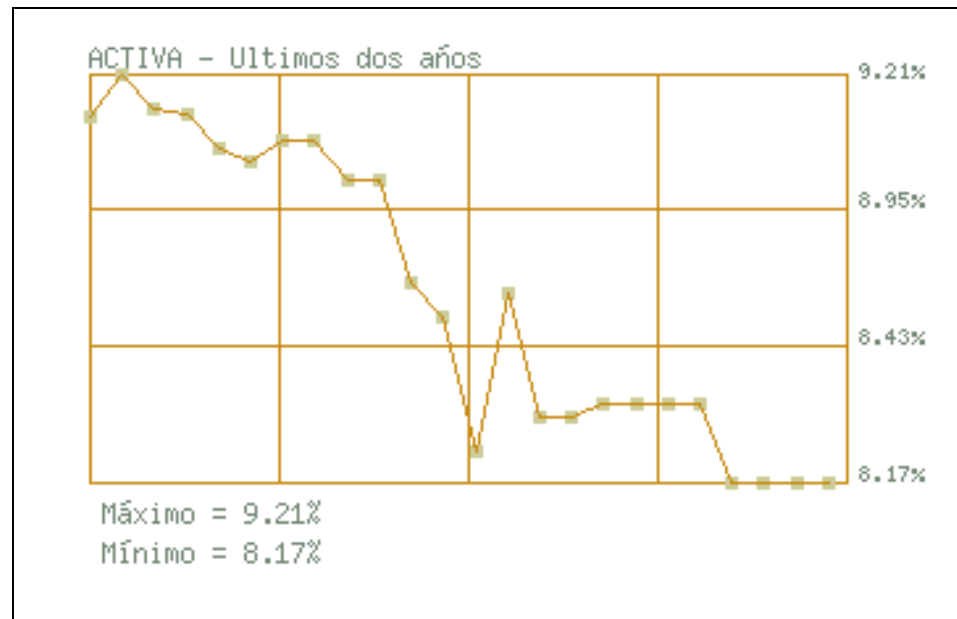
---

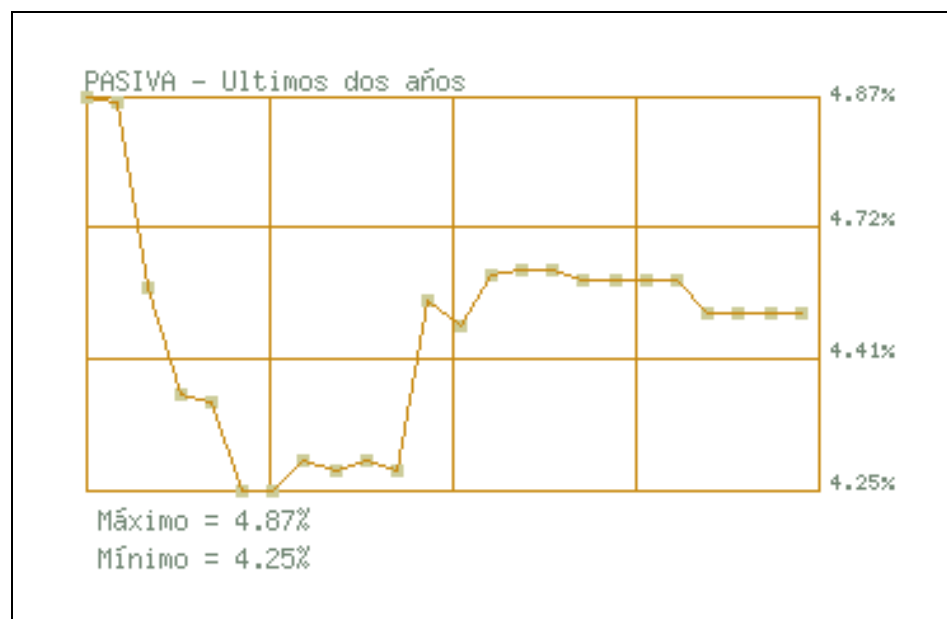
<sup>7</sup> [www.superban.gob.ec]

las tasas de interés, es un factor negativo en la proyección del negocio porque disminuye las posibilidades de rentabilidad, los montos de beneficio y el encarecimiento del precio de los servicios.

**Gráfico N° 3**

**Tasa Activa**



**Gráfico N° 4****Tasa Pasiva**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Esto es beneficioso en el caso de los inversionistas en el sector de bienes, tanto en la parte productiva como en el sector de la construcción, dado que la tasa de interés se ha mantenido relativamente constante en los últimos meses incentivando a invertir en el país ofreciendo mejor calidad de vida a los ecuatorianos.

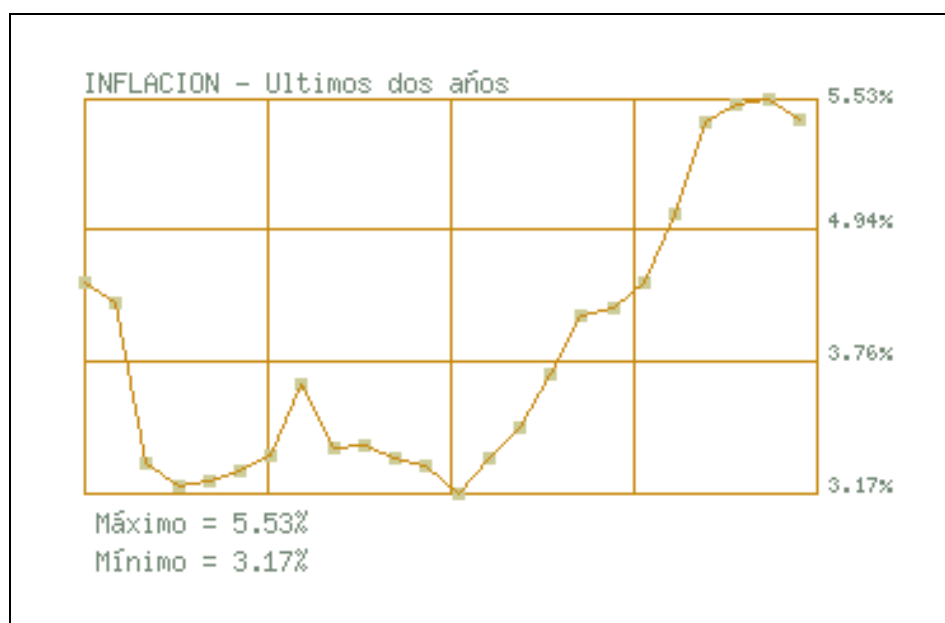
**Inflación**

La inflación es un factor negativo que afecta el crecimiento de la economía. Cada vez se necesita más dinero para cubrir las necesidades, el costo del dinero aumenta y disminuyen las posibilidades de adquisición de bienes y servicios. Una ferretería también es víctima de la inflación aunque, ya que los precios de las materias primas, productos

terminados, tienen una afectación y esto frena los negocios con precios por lo menos a mediano plazo, situación que las empresas del sector florícola manejan, con precios por productos que no pueden sufrir modificaciones en un tiempo determinado. Podemos afirmar que los índices de inflación existentes no afectan los costos estimados, tanto de inversión cuanto de recuperación de la misma.

**Gráfico N° 5**

### **Inflación**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Esta variable si bien es cierto afecta a todos los sectores pero desde la dolarización se ha mantenido a la baja logrando una relativa estabilidad de precios, por lo que se considera que es un factor que beneficia al sector de servicios dado que el aparato productivo no tiene la necesidad de ajustar los precios constantemente sino más bien mantenerlos por períodos más prolongados.

#### 2.4.1.2 Factores Políticos

La principal variable política tiene que ver con la inestabilidad que ha vivido el Ecuador en los últimos diez años. Al ser la política la expresión de los intereses más concentrados de los grupos que dirigen el país, esta inestabilidad influye en todo el proceso productivo y no contribuye a desarrollar la iniciativa individual porque genera un ambiente en el cual los individuos viven a la defensiva, no tienen la tranquilidad para planificar el futuro, carecen del sosiego necesita el ser humano para producir porque, el ser humano es un ser eminentemente emocional y sus emociones no son positivas, sufre bloqueos anímicos que interfieren en su creatividad. La inestabilidad política es un aspecto que ha afectado mucho a los ecuatorianos.

Por otro lado, las marcadas diferencias económicas, repercuten en la inestabilidad del ambiente. El aumento de la delincuencia, de la estafa, del robo, hace a las personas vulnerables, genera niveles de inestabilidad psíquica que afecta a la colectividad porque debilita las posibilidades de construcción positiva de la vida. La inseguridad es un elemento muy negativo y en ello han contribuido el mensaje violento de los medios de comunicación, especialmente la televisión, que bombardean el ambiente con películas de crímenes, de violencia física y psíquica bajo la cual se desarrolla la vida cotidiana de las familias. Los medios de comunicación se han convertido en el gran educador colectivo que moldea la vida anímica de los ciudadanos sometiéndoles al ritmo que ellos creen

necesario para tener “raiting” de audición. Mientras más violenta, más brutal es la programación, tienen más espectadores. Los mensajes que se dan a través de los medios de comunicación de masas constituyen el somnífero diario de un pueblo desesperado por la confusión política con la que se expresa el poder político. Es por ello que la inestabilidad política por la que atraviesa el Ecuador afecta notablemente en la inversión y el desarrollo del sector.

El pasado mes de enero se cumplieron cinco años del Gobierno del presidente Rafael Correa, constituyéndose en la primera administración que logra completar un período presidencial desde 1996. El transcurso de este período ha generado expectativas sobre la evaluación del desarrollo político, económico y social del Ecuador, más aún cuando el proceso ha llevado consigo significativas modificaciones a la institucionalidad del país, lo que se ha traducido en un replanteamiento de varias políticas públicas y del rol del Estado en la sociedad.

Finalmente, en el aspecto político, los primeros cuatro años del actual Gobierno del presidente Correa se han caracterizado por la incesante repetición del mensaje oficialista en los medios de comunicación y por un discurso de descalificación dirigido, desde las más altas esferas del Ejecutivo, contra los políticos de oposición, representantes del movimiento indígena, algunos empresarios y banqueros y, principalmente, la prensa, cuya libertad de acción se ha visto afectada.

Adicionalmente, la actual administración, que no ha estado libre de denuncias de corrupción, se ha caracterizado por el “reciclaje” de funcionarios públicos, por cuestionables interpretaciones a la Constitución y las leyes y por su evidente afán de acaparar poder.<sup>8</sup>

#### 2.4.1.3 Factores Sociales

En el Ecuador existen marcadas diferencias sociales porque hay una injusta distribución de la riqueza. Los niveles de pobreza, en algunos cantones rurales de la provincia de Pichincha, como por ejemplo Tabacundo y Cayambe, bordea el 70 por ciento de la población. La brecha social entre las zonas urbanas y las rurales son muy marcadas. Como se puede ver a continuación el índice de pobreza en las zonas rurales ha disminuido en un 20% desde el 2003 de un altísimo 71% de pobreza a un 50% pero sigue siendo muy elevado con la diferencia rural donde la pobreza no llega al 20%, lo cual a comparación con otros países de la zona como Colombia donde la pobreza urbana al 2008 es del 61%<sup>9</sup> y de las zonas urbanas del 27%.<sup>10</sup> Si bien es cierto el índice de pobreza es menor que nuestro vecino del norte, no deja de ser preocupante que la riqueza tiene una mala distribución.

---

<sup>8</sup> [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/LibroCIP.pdf>]

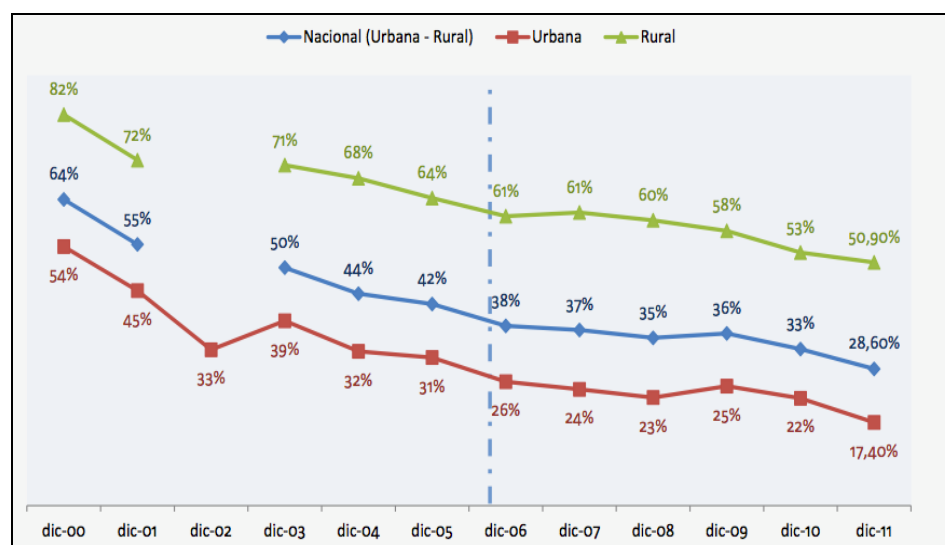
<sup>9</sup> [<http://www.dnp.gov.co>]

<sup>10</sup> *Ibíd.*



Gráfico N° 6

## Índice de Pobreza



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos<sup>11</sup>

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Por ubicación las floricultoras están en zonas rurales, en su totalidad, y aportan con grandes capitales, infraestructura, edificaciones, y requieren de la mano de obra de la población de sus zonas, lo cual es uno de los factores por la cual la pobreza ha tenido un declive, pero no es suficiente para que se acorte la distancia entre rural y urbano. Esto se debe a la educación, la cual afecta a toda la población rural ya que la educación superior es nula, ya que las universidades están localizadas en las ciudades.

Por su parte, los indicadores sociales muestran una evolución positiva, con una reducción de la pobreza, aunque a un ritmo menor y con mayores recursos en comparación con años anteriores. Se destaca el

<sup>11</sup> [<http://www.inec.gob.ec/estadisticas>]

crecimiento de la tasa de escolaridad y los indicadores de cobertura de servicios básicos.<sup>12</sup>

#### 2.4.1.4 Factores Tecnológicos

La tecnología hoy en día es una herramienta muy importante para todas las empresas lo que ha facilitado la productividad y la comunicación entre clientes y proveedores, aprovechando los avances científicos mejores resultados en producción.

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontraran con que sus productos son obsoletos tal como les sucedió a los fabricantes de transistores o de los discos fonográficos. Estados Unidos es el país que gasta más en Investigación y Desarrollo (I&D).

Los científicos están investigando nuevos productos y servicios que van desde energía solar, automóviles eléctricos, curas contra el cáncer hasta computadoras controladas por la voz y cultivos agrícolas en base a ingeniería genética.

Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada.

---

<sup>12</sup> [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/LibroCIP.pdf>]

## **2.4.2 Análisis del Micro Ambiente**

### **2.4.2.1 Clientes**

Como en toda empresa, los clientes son el motor que hace que estas funcionen. En Xi Ferreterías no es la excepción, y como se ha dicho anteriormente sufrió cambios en su giro y eso repercutió en el enfoque hacia los clientes.

La empresa cuenta con un sector totalmente delineado como clientes, que son las empresas constructoras civiles, ubicadas en la ciudad de Quito, aunque los proyectos de éstas estén regados a lo largo de la geografía ecuatoriana. El tema logístico no es un impedimento ya que estas empresas cuentan casi en su totalidad con una bodega mayor aquí en la ciudad, el cual ayuda a que todo el producto sea despachado en esta bodega, y ellos a su vez cuentan con flota propia o contratada para la movilización de los bienes hacia los proyectos o los campamentos. Claro que eso significa que la empresa cuenta con un o varios medios de transporte propios para desplazar el producto de la bodega de la empresa hacia los clientes.

Por otro lado existe el mercado de la construcción de viviendas, edificios, entre otros, pero este mercado no ha sido explotado por Xi Ferreterías ya que la gama de productos no cuenta con artículos de acabados, más bien son de uso en obra gris, que representa una primera parte de la

construcción. Esto no significa que no se busca o no se ha trabajado con este tipo de cliente, ya que la empresa tiene contactos con algunos arquitectos particulares en su mayoría, y empresas constructoras.

Por último y siendo un mercado más nuevo esta las floricultoras. La empresa ya cuenta con un cliente floricultor ubicado en El Quinche. Al abrirse el mercado con esa empresa, se busca emprender con más fuerza este mercado, si bien en un principio por facilidades logísticas se ha buscado las florícolas que están ubicadas al noroccidente de Quito. Se pretende abarcar las zonas de El Quinche y Cayambe en un principio, luego en una segunda etapa atacar el mercado de Perucho, Puellaro, Tabacundo. Y por último se pretendería a mediano plazo abrir mercado en la zona de Machachi, y parte de la provincia de Cotopaxi como Lasso.

Si bien es cierto, la empresa ya no trabaja B2P, es decir la venta al público, no se descarta la posibilidad de reabrir en la ubicación actual, o a su vez abrir alguna sucursal con este fin. A este mercado se concentraría con una gama amplia de productos y con un stock mínimo fijo.

#### 2.4.2.2 Competencia

La competencia para una empresa comercializadora como Xi Ferreterías tiene un rango muy amplio, dependiendo de su mercado, clientes y productos que ofrezca. Si se ve como competencia del primer mercado

que se enfoca la empresa, es decir, para las constructoras civiles la oferta es diversa y se pueden separar en algunas empresas tanto especializadas en productos determinados como empresas con una gama amplia de productos. De entrada una competencia son otras ferreterías en general que tienen un giro del negocio similar, que se enfocan en empresas constructoras en general. Otro tipo de competidores directos son las fábricas de productos de uso común para la construcción que en ocasiones tienen concesiones con fábricas por motivos de montos y volúmenes. Otro caso son las empresas especializadas en un producto específico, como es el ejemplo de las tuberías, hay empresas que tienen como único producto toda la gama de tubería y accesorio, son perfectamente competencia cuando se involucra producto de este tipo.

En el caso de las constructoras de viviendas, la idea de competencia no difiere en mucho solo que en este caso por urgencia de éstas u otros motivos pueden entrar las ferreterías ubicadas a lo largo de la ciudad.

En cambio, en el caso de las empresas que cultivan las flores, es una unión de los casos anteriores, hay empresas que tienen como giro de negocio atender ese mercado específico. También hay fábricas que trabajan directamente con estas empresas como es el caso de fábrica de guantes. Por otro lado existen las empresas enfocadas en un solo tipo de producto que igual entran a competir.

Y por último en el sector de venta al público entran una fusión de todos los tipos de empresas anteriormente señaladas, donde los competidores

más destacables son las ferreterías cercanas a la ubicación. En el caso de la Xi Ferreterías la competencia en este sector es muy alta debido a que está ubicada en el sector de Cotocollao, donde la gama de ferreterías es alta, ya que van desde las conocidas ferreterías de barrio a cadenas de ferreterías.

#### 2.4.2.3 Proveedores

El tema de proveedores tiene algunas semejanzas con los competidores. La gama es extensa pero se tiene que saber manejarlos, negociar, conocer los productos ofertados, plazos de pago, condiciones de negociación y otros factores. En este grupo se pueden así mismo separar por grupos. El grupo más interesante para trabajar y el cual hay una competencia muy dura entre ellos son los importadores. Estas empresas son muy grandes a nivel país y son contadas en cantidad. Para el sector ferretero este tipo de empresas ha ido aumentando con el paso de los años pero sigue siendo un número pequeño y generalmente tienen un canal de distribución amplio ya que tratan de abarcar todo el país con sus productos. La mayoría de estas empresas están ubicadas en Guayaquil, por cercanía al puerto de donde les ingresa su producto. De ahí están en Quito, Ambato, Cuenca. En tema precios ofrecen un precio menor al resto de proveedores, manejan descuentos por volumen de compras, algunos casos por cantidad de algún producto en especial. Los plazos igual manejan dependiendo los montos. Pero así mismo tienen un pero, que es tema logístico, ya que los productos de las importadoras no hay

entrega inmediata, pasan por filtros en diferentes áreas y además vienen de sus matrices lo cual demora la entrega que varía entre como mínimo dos días a una semana.

Además de importadoras generales de una gama amplia de productos ferreteros, existen las empresas importadoras que se dedican a productos más específicos, como son el caso de importadores de pernos, o de herramientas. Estas así mismo manejan condiciones similares a las importadoras generales. Este tipo de empresas se pueden encontrar en mayor cantidad en la ciudad de Quito. El tiempo de entrega es menor y en su defecto al tener bodegas en la ciudad, se puede ir a sus bodegas a retirar el producto.

Continuando con la línea con respecto a tamaño y volumen de producto están las distribuidoras. Estas son empresas que mueven un gran volumen en fuerza de ventas y pelean en precios con las anteriores, aunque en general tienen precios más altos, la brecha no es tan alta dependiendo de los productos llamados fuertes que maneja cada distribuidor. Los plazos de pago son menores, pero el tiempo de entrega es menor o igualmente se puede retirar el producto de sus bodegas. Al ser distribuidores existen empresas que tienen distribución total de la gama de ferretería o empresas que han obtenido por los años de trabajo distribución directa de alguna importadora, fábrica. En este mismo campo están los sub distribuidores que son similares a las anteriores solo que su fuerza de venta es menor, tienen productos específicos con precios preferenciales.

Otro grupo totalmente diferentes de proveedores son las fábricas a nivel nacional de productos para la construcción. Son fábricas de productos específicos como es el caso del cemento, tubería, material de hierro, aditivos, pinturas, entre otras. Estas empresas se manejan de algunas formas. Algunas fábricas manejan su venta sin problema directamente con cualquier ferretería o empresa que requiera de su producto. Eso si manejan escalas de precios el cual es preferencial a sus distribuidores, y así tienen escalas para diferentes tipos de clientes así como al público. Por otra parte, hay fábricas que no venden a ferreterías sino que ofrecen a disposición los nombres de sus distribuidores y que se manejen directamente con ellos. Las empresas más grandes como el caso de los importadores, a su vez son distribuidores en muchos de los casos de estas fábricas para ofrecer una gama más amplia de productos. Lo mismo pasa con los distribuidores y sub distribuidores.

Por último como proveedores en casos puntuales por tema de apuro en requerimiento del cliente están la misma competencia en ocasiones se vuelven proveedores. Esto se debe como está dicho anteriormente por temas de tiempo y toca acudir sea a ferreterías cercanas, cadenas de ferreterías, empresas especializadas.

Como comercializadora hay muchos factores que se analizan para tener muchos o pocos proveedores. Depende de la gama de producto que se maneje. Lo que si se debe necesitar para este tipo de empresas es tener como proveedores a todas las opciones anteriores, sean fábricas,



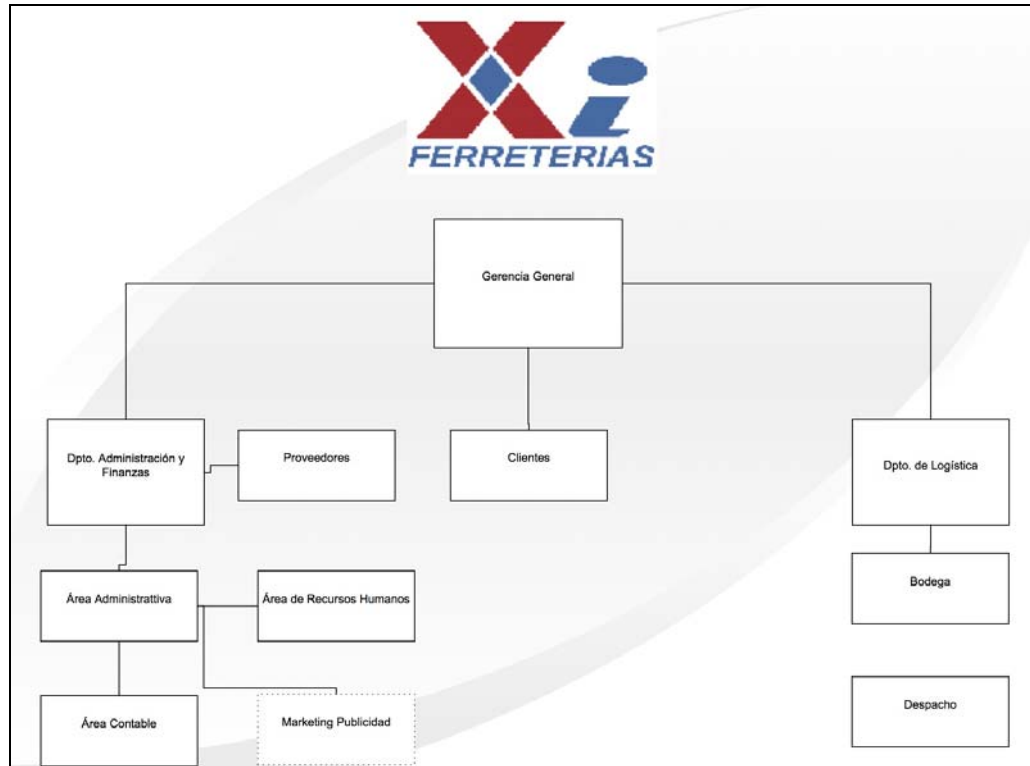
importadores generales, importadores especializados, distribuidores, sub distribuidores, ya que así permite tener opciones de analizar productos, precios, calidad, plazos, tiempo de entrega, cartera. Dependiendo del negocio habrá ocasiones que lo primordial sea el tiempo de entrega más no el precio. Otros casos hay la premura de calidad, garantía mas no en precios ni tiempo de entrega. Las opciones son extensas y por eso se debe tener una buena relación con los proveedores, conocer sus fortalezas y sus falencias para tener en claro como ofrecer los productos y servicios en el caso de logística a los clientes.

## 2.5 ANÁLISIS INTERNO

### 2.5.1 Análisis Organizacional

Gráfico N° 7

Organigrama



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

#### 2.5.1.1 Estructura

Xi Ferreterías entra en la categoría de micro empresa, ya que tiene 5 empleados, repartidos en distintas áreas y funciones. La cabeza es el Gerente General el cual se encarga de la parte administrativa y financiera.

Otra persona está encargada de tanto el manejo de proveedores y de clientes. Como en toda empresa debe haber el área de contabilidad, la empresa cuenta con una contadora de planta que es parte del área financiera. Por último existe dos trabajadores operativos que son el chofer del camión y el bodeguero.

## **2.5.2 Área Administrativa y Financiera**

### **2.5.2.1 Gerencia General**

Es aquella persona que guía a la empresa por el camino del progreso, dirige a sus trabajadores los cuales se desempeñan en los diferentes departamentos, aprueba o desaprueba nuevos proyectos y asume todo tipo de responsabilidad por los servicios realizados por la empresa. En el caso de la empresa es el accionista principal de la empresa. Controla cartera, montos de pagos a proveedores, negociaciones con nuevos clientes.

Además es el encargado de proporcionar todos los insumos necesarios para el adecuado desenvolvimiento de los distintos departamentos, elabora el presupuesto que será destinado a nuevos y actuales proyectos, analiza a cada uno de los proveedores; tomando en cuenta; cuál de ellos es la mejor opción.

#### 2.5.2.2 Contabilidad

Es aquella que lleva la parte contable de la empresa, entre sus actividades principales está: el pago a los proveedores, el cobro a clientes, roles de pago, afiliación de los empleados, pago de impuestos, facturación, liquidaciones, indemnizaciones, beneficios de ley, además trabaja junto al Gerente General llevando a cabo un mejor desempeño de las finanzas de la empresa. Realiza varios reportes tanto para el área de ventas, compras, gerencia con respecto a cartera vencida con clientes, proveedores, atrasos en pagos y cobros. Otra función es el ingreso de las compras de inventario, maneja todo el sistema de contabilidad.

### 2.5.3 Área de Compras y Ventas

#### 2.5.3.1 Área de Compras

La empresa tiene una persona para las compras y ventas. La función principal es evaluar a los proveedores, en muchos aspectos como los productos, marcas que manejan, tiempo de entrega, plazos, calidad, origen.

Para realizar pedidos evalúa el inventario, para tener una idea clara de que productos se necesitan para tener en stock permanente, otros casos solo se realiza pedidos puntuales para órdenes de compra. Lo que la empresa trata es de tener un stock constante en productos de alta rotación

y manejar un poco stock o en ocasiones nulo productos que tienen un costo elevado, o que su rotación no justifica tener apalancado dinero en bodegas.

Otra función es manejar el monto autorizado para compras mensuales ya que se basa en presupuestos, y se manejan mensualmente, pero si hay aumento en el volumen de ventas estos valores pueden ser modificados una vez previa autorización de gerencia.

#### 2.5.3.2 Área de Ventas

Xi Ferreterías usa como fuerza de ventas en dos personas, tanto el Gerente General como el Jefe de Compras y Ventas que maneja las dos partes. Gerencia se encarga de la visita constante a los gerentes de compras de las distintas empresas, para evaluar el progreso de las ventas y el trato que recibe de la empresa. Así mismo busca nuevos clientes y diferentes mercados. El jefe de compras y ventas en el área de ventas se encarga de tener el contacto con todas las personas de las empresas constructoras, en general existen hay varias personas por empresa que se encargan para las adquisiciones. Se realizan cotizaciones diarias, de todos los productos que requieran los clientes. Tiene como obligación siempre buscar las mejores opciones para el cliente. Se debe saber los requerimientos específicos del cliente para un proyecto específico. En ocasiones la prioridad es tiempo, entonces el jefe de compras buscara el

mejor proveedor para ese requerimiento. En otros casos el precio es lo primordial o así la calidad.

#### **2.5.4 Logística y Otros**

##### **2.5.4.1 Logística**

Esta área es básica en la empresa ya que al tener un camión y una camioneta, la distribución de los productos, así como retirar el producto de los proveedores se vuelve indispensable y en ocasiones se podría volver en un cuello de botella.

El jefe de compras y ventas junto con el chofer se encargan en delinear una agenda semanal para las distintas ventas y requerimientos del cliente. Al tener clientes con urgencias distintas la planificación se puede realizar sin mucho problema. Solo en algunos casos compras en varias empresas se cruzan y se planea al instante. La planeación de rutas, horarios, mantenimientos, son básicos para el manejo correcto del área.

Así mismo depende del volumen de la venta se utiliza el camión o la camioneta, o ambas a la vez.

##### **2.5.4.2 Bodega**

La persona encargada de bodega trabaja para varias áreas. Para el área de compras, ya que es la persona que lleva el control de los productos

que llegan de parte de los proveedores. Así mismo informa a esta área para la adquisición de algunos productos que están llegando al stock mínimo.

Por otro lado trabaja conjuntamente con el chofer y parte de logística cuando se trata de preparar los pedidos, realizan un trabajo conjunto para agilizar las ventas y poder despachar a tiempo.

### 3 ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta es una relación que muestra las distintas cantidades de una mercadería que los vendedores estarían dispuestos y serían capaces de poner a la venta a precios alternativos durante un periodo dado de tiempo, suponiendo que todas las demás cosas permanecen constantes.<sup>13</sup>

A partir de la década de los 80 aparece la floricultura en el país, dando inicio a las primeras fincas, que con el pasar de los tiempos han reemplazado a las haciendas ganaderas. Gracias al excelente desempeño del sector florícola en el país, se han desarrollado otras gamas de servicios que de igual forma son parte importante de la cadena productiva de la flor nacional, resaltan los negocios de transporte, logística, alimentación, ferreterías, construcción, seguridad, vivienda, reparaciones, entre otros.

La industria florícola del país es sin duda una de las actividades más importantes en los últimos tiempos, que lo convierte en el principal producto no tradicional exportable, el mismo que es apetecido en los mercados internacionales, principalmente en los Estados Unidos y Rusia.

Según el Banco Central del Ecuador, hasta finales del 2011, se registraron exportaciones de la partida 0603000000 (Flores y capullos, cortados para ramos y

---

<sup>13</sup> M., SPENCER. (2000). *Economía Contemporánea*. Barcelona: Editorial Reverté. 6ª Edición. p. 35.



adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma) por un valor de “USD 677,904 miles, representadas en 117.741 toneladas, mostrando un crecimiento del 11.54% con respecto al 2010, donde se registró USD 607.761 miles por concepto de exportaciones que significaron 105,732 toneladas del producto”.<sup>14</sup>

Otro aspecto a resaltar es el desarrollado de la actividad florícola en la región norte de la provincia de Pichincha, específicamente en el cantón Cayambe, donde se asienta la mayor parte de las empresas florícolas las cuales producen aproximadamente el 60% del total nacional de flores.

Con lo expuesto, Xi Ferreterías ha creído conveniente aportar significativamente al crecimiento del sector florícola en la provincia de Pichincha, específicamente en las parroquias de El Quinche y Cayambe para lo cual se ha propuesto emprender un plan estratégico que le permita posicionarse como el proveedor principal de artículos de ferretería para las entidad del sector.

Uno de las actividades principales para todo emprendimiento empresarial, es sin duda la identificación de la estructura del mercado, los competidores y su oferta, para lo cual se realizará la presente investigación de mercados que permita recabar información relevante, respecto a la cantidad de productos ofertados, el nivel de precios, los canales de distribución, los medios publicitarios, los planes promocionales, entre otros, sobre la cual se puedan delinear las estrategias a emprender por parte Xi Ferreterías.

---

<sup>14</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). *Comercio Exterior*. Obtenido el 20-05-2012. URL: [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\_bueno/ComercioExterior.jsp]

### 3.1.1 Competidores Relevantes

Para que un competidor sea catalogado como relevante debe cumplir al menos una o más de las siguientes condiciones:

- **Desde el punto de vista de mercado:**
  - “Tiene una elevada participación en el mercado.
  - Ha experimentado un crecimiento sostenido de ventas.
  - Obtiene altos niveles de rentabilidad con respecto al promedio de la industria.
  - Ha demostrado una actitud competitiva agresiva contra la totalidad o segmentos importantes de nuestro negocio.
  - Presenta una posición muy vulnerable frente a nuestras acciones competitivas.
- **Desde el punto de vista funcional:**
  - Presenta la estructura de costos más baja.
  - Posee la base técnica más sólida.
  - Tiene la comercialización más sólida.

- Ofrece la mejor calidad de productos.
- Muestra el nivel más alto de integración vertical.
- Exhibe el nivel más alto de utilización de capacidad.”<sup>15</sup>

Existen ferreterías u otros negocios que atienden a las empresas florícolas así como a otros sectores como la construcción de viviendas y demás, las mismas que presentan distinto tamaño, siendo la mayoría pequeñas empresas, muchas de ellas se enfocan en ventas al detalle, dejando de lado al consumidor corporativo.

Respecto a los competidores de las parroquias de El Quinche y Cayambe que atienden a las florícolas, se han identificado a varias empresas que proveen artículos de ferretería con sucursales en Cayambe, Guayllabamba, San Antonio de Pichincha, Tabacundo y El Quinche. Denotan las entidades que por sus características y capacidad se han convertido en especialistas en atender al sector florícola de la provincia.

A continuación se detallan a los competidores relevantes de Xi Ferreterías:

---

<sup>15</sup> A., HAX y N., MAJLUF. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Granica S.A. p. 168.

**Tabla N° 1****Lista de competidores relevantes de Xi Ferreterías**

<b>COMPETIDORES RELEVANTES</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>LÍNEAS DE NEGOCIOS</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>
Ferrostal Cayambe S.C.C.	Cimentación, siderúrgica, plomería, electricidad, carpintería, pinturas, herramientas, y hogar.	Cayambe, Guayllabamba, San Antonio de Pichincha, Tabacundo y El Quinche.
Amc Ecuador	Insumos agroindustriales, empaque, aseo, limpieza, procesamiento, salud ocupacional, y transporte.	Quito
Sumiflor	Artículos de riego y fumigación; herramientas agrícolas; artículos de seguridad industrial; artículos plásticos (Pyka) artículos de: laboratorio; embalaje; mantenimiento; suministros de oficina; plástico para invernadero, entre otros.	Cayambe
Conversa	Cajas, láminas para flores, papel, material complementario de empaque.	Quito
Tonicomsa	Equipo de protección personal, absorbentes, construcción, herramientas, mallas, polisombras, plásticos, material de empaque, sogas, hilos, piolas, tanques, tinas de plástico, soldadura y productos de limpieza.	Quito
Sima	Seguridad industrial, limpieza industrial, embalaje, procesamiento de alimentos, almacenamiento de productos, grasas y aceites comestibles, químicos para mantenimiento, y equipos de carga.	Quito y Manabí
C.P.R	Salud ocupacional, material de empaque, insumos agroindustriales.	Quito

**Fuente:** Expoflores, 2012.**Elaborado por:** Diego Larrea

### **3.1.2 Distribución de Competencia**

Con respecto a la participación de las entidades compartidoras de Xi Ferreterías en el mercado florícola de Cayambe y el Quinche, cabe mencionar que las empresas AMC Ecuador, Conversa y Tonicomsa mantienen una fuerte posición frente al resto, gracias a su capacidad económica que se refleja en la utilización de estrategias de promoción y ventas a fin de mejorar su participación en el mercado.

Con respecto al desempeño alcanzado por las empresas proveedoras de la industria florícola en el sector en mención, se ha considerado su nivel de ventas, para lo cual el presente estudio se remite a la información emitida por el Servicio de Rentas Internas respecto al grupo de empresas consideradas como grandes contribuyentes y a la Revista Ekos en sus publicaciones donde exponen a las empresas con mejor ranking a nivel nacional, de lo cual se desprende la siguiente información.

**Tabla N° 2****Distribución de la competencia de Xi Ferreterías**

<b>ESTRUCTURA DE LA COMPETENCIA</b>			
<b>(EN DÓLARES)</b>			
<b>EMPRESAS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>
Amc Ecuador	8.469.291,88	9.818.551,00	47,08%
Conversa	4.961.427,48	5.751.842,00	27,58%
Tonicomsa	2.470.872,56	2.864.512,00	13,73%
Sima	1.316.556,81	1.526.300,00	7,32%
Ferrostal Cayambe S.C.C.	383.934,64	445.100,00	2,13%
Sumiflor	280.338,70	325.000,00	1,56%
C.P.R	108.081,35	125.300,00	0,60%
<b>TOTAL</b>	<b>17.990.503,42</b>	<b>20.856.605,00</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías; Ekos, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Se puede apreciar que la estructura de la competencia de Xi Ferreterías es de tipo concentrada con pocos actores, donde resaltan las empresas con gran capacidad económica como Amc Ecuador con ingresos por ventas en el 2011 de USD 9.818.551 quien es líder del mercado con una participación del 47,08%, seguido por Conversa con USD 5.751.842 que le representa una participación del 27,58% y por Tonicomsa con USD 2.864.512 con una participación del 13,73%.

Los ingresos por ventas de la competencia crecieron en alrededor del 15% en el 2011 con respecto al 2012, pasando de USD 17.990.503 a USD 20.856.605.

La competencia afín al negocio viene mostrando un buen desempeño que denota en el desarrollando estrategias de promoción a fin de otorgar mayores prestaciones a sus clientes. A continuación se detallan algunas de ellas:

- Productos de la más alta calidad que cuenten con garantía.
- Una premisa de servicio de entrega de los productos de stock normal en 24 horas.
- Solución integral a sus clientes con un amplio abanico de productos, con el fin de facilitar el trabajo de adquisición de insumos.
- Ofrecer a los clientes valores agregados como el mantenimiento de equipos, y capacitación y certificación de su uso.

### 3.2 ANÁLISIS DE DEMANDA

“La demanda son las distintas alternativas de un bien o un servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a diferentes precios, manteniendo todos los demás determinantes constantes en un tiempo determinado”.<sup>16</sup>

La cantidad demandada de cierto bien o servicio depende del precio asignado a éstos, del nivel de ingreso de los consumidores, los precios de los bienes sustitutos y por los gustos y preferencias de los consumidores.

En el desarrollo de la presente investigación, es importante determinar la demanda actual y potencial, puesto que a través de ello se podrá cuantificar el volumen de producción que el mercado estaría en condiciones de consumir a un precio dado.

---

<sup>16</sup> J., ROSALES. (2005). *Elementos de microeconomía*. Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a distancia. p. 25.

### 3.2.1 Metodología de la Investigación

#### 3.2.1.1 Definición del Problema

“La definición del problema consiste en enunciar el problema general de la investigación de mercados e identificar sus componentes específicos”.<sup>17</sup>

El problema de investigación es: ¿Determinar si existe la factibilidad de posicionar la empresa Xi Ferreterías en el área de El Quinche y Cayambe con el fin de aprovechar las oportunidades presentes en el mercado floricultor?

#### 3.2.1.2 Objetivos de la Investigación

##### **Objetivo general**

El objetivo general que persigue la investigación, es determinar el grado de aceptación de los productos que proveerá la Empresa Xi Ferreterías en el área de El Quinche y Cayambe dirigido hacia las empresas florícolas del sector.

---

<sup>17</sup> N., MALHOTRA. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación. 4ª Edición. p. 33.



### **Objetivos específicos**

- Cuantificar la demanda potencial del producto.
- Determinar el segmento de mercado al cual estará dirigido los productos ofrecidos por Xi Ferreterías.
- Establecer el grado de satisfacción frente a los productos de ferretería.
- Identificar el hábito de consumo de productos de ferretería en las empresas florícolas de El Quinche y Cayambe.
- Establecer el canal de distribución que facilite el acceso al consumo de los productos de ferretería.
- Identificar los medios de comunicación por el cual se informan los potenciales demandantes.

### **3.2.2 Instrumentos de la Investigación**

#### **3.2.2.1 Instrumentos de Naturaleza Cualitativa**

El instrumento de investigación de tipo cualitativo es la entrevista, definida como aquella “de tipo no estructurada, directa y personal en la

que el entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos implícitos sobre un tema”.<sup>18</sup>

#### 3.2.2.2 Instrumentos de Naturaleza Cuantitativa

El instrumento de investigación de tipo cuantitativo es la encuesta, que se la define como “un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que se diseña para obtener información específica”.<sup>19</sup>

### 3.3 TRABAJO DE CAMPO

#### 3.3.1 Plan de Trabajo de Campo

Entre los puntos relevantes para la ejecución del estudio de mercado, está la definición de los expertos a ser entrevistados, la estimación de la población objetivo, el cálculo del tamaño de la muestra, el diseño de la encuesta y la presentación de los resultados recabados.

El plan de trabajo de campo incluye las siguientes actividades:

**Forma de recopilar datos:** En esta parte se definen los instrumentos físicos y los formularios que se emplearán para recopilar los datos. Será la especificación de los formatos de las encuestas y la guía de entrevista.

---

<sup>18</sup> Ibídem. p. 147.

<sup>19</sup> Ibídem. p. 168.

**Personal necesario:** Es necesario establecer la cantidad de recurso humano necesario para el desarrollo de la investigación. Se prevé contratar 2 encuestadores que colaborarán en el proceso de obtención de datos mediante la aplicación de encuestas.

**Recolección de la información:** El tiempo estimado para el desarrollo, aplicación y tabulación de las encuestas que será de una semana aproximadamente.

### **3.3.2 Investigación Cualitativa**

#### **3.3.2.1 Entrevista a Expertos**

La entrevista permite recopilar las opiniones de profesionales con amplia experiencia y conocimiento dentro del sector comercial de productos de ferretería y el sector florícola, que ayuden a solventar el problema de investigación de mercados.

Para la entrevista con expertos se preparará una lista con cuestiones relacionadas a la percepción del negocio, el mercado, los productos de ferretería para la actividad florícola, la competencia y el perfil de los potenciales consumidores. Ver Anexo 1.

Se establecerá una hora y fecha conforme a la disponibilidad del entrevistado, cuya intervención no excederá los 30 minutos. Los expertos entrevistados se detallan a continuación:

- Ing. Luis Eduardo Larrea Benavides (Representante Legal y Administrador de Xi Ferreterías).
- Ing. Diego Aymacaña (Asistente de compras de Falcon Farms del Ecuador)

### **3.3.3 Investigación Cuantitativa**

#### **3.3.3.1. Encuesta a representantes de compras de empresas florícolas**

##### **Población objetivo**

La población objetivo se lo define como “los elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se deben realizar las deducciones.”<sup>20</sup>

La población objetivo del presente estudio son las empresas que se dedican a producir y comercializar todo tipo de flores que están ubicadas en las parroquias de El Quinche y Cayambe. Para determinar la población objetivo se recurrirá a la información emitida por la Superintendencia de Compañías, respecto al número de compañías que están clasificadas dentro del grupo A 0119.03 (Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos), de lo cual se desprende que

---

<sup>20</sup> Ibídem. p. 315.

al momento hay 53 empresas que cumplen los parámetros expuestos. Ver detalle de las empresas en el Anexo 2.

### **Técnica de muestreo**

De acuerdo a las necesidades requeridas en el desarrollo del presente estudio, la técnica de muestreo a utilizarse es de tipo no probabilístico denominada muestreo por conveniencia, con lo cual “se intenta obtener una muestra de elementos conveniente. A menudo los encuestados se seleccionan porque están en el lugar correcto en el tiempo apropiado”.<sup>21</sup>

### **Determinación del tamaño de la muestra**

La muestra es un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio.

Al conocer el tamaño de la población objetivo, y considerando que ésta no es muy representativa, el tamaño de la muestra serán todos los elementos de la población, es decir las 53 empresas florícolas de El Quinche y Cayambe.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.* p. 321.

### **Modelo de la encuesta**

El modelo de encuesta presenta una estructura que contiene preguntas de opción múltiple, y dicotómicas, que favorece a la fácil y procesamiento de la información requerida por la investigación. Ver Anexo 3.

### **3.3.4 Ejecución de Trabajo de Campo**

#### **3.3.4.1 Resultados de las Entrevistas a Expertos**

- El desarrollo del sector de comercialización de artículos de ferretería muestra un crecimiento razonablemente, en razón de un mejor modelo económico instaurado por el gobierno de turno, que se refleja en una mayor confianza para el inversionista.
- Los demandantes de los de artículos de ferretería son mayoritariamente las personas ciudadinas que requieren todo tipo de artículos de ferretería para utilizarlos en los hogares o en sus sitios de trabajo. Denota otro segmento importante que son las empresas constructoras las cuales demandan en grandes cantidades éste tipo de productos para desarrollar sus proyectos.
- Las ventajas del sector de comercialización de artículos de ferretería y afines son su infraestructura adecuada, la profesionalización del recurso humano, la disponibilidad marcas de renombre internacional, tecnología de punta y servicios

complementarios. Sus desventajas son la informalidad de negocios (medianos y pequeños), la falta de promoción de los productos, el poco apoyo gubernamental, entre otras.

- La mezcla de productos de ferretería debe ser tanto en amplitud como en profundidad, lo que favorece a cubrir diversos segmentos de mercado.
- La rivalidad entre las empresas competidoras es alta, resaltan como líderes aquellas con mayor capacidad económica e instalada y que por lo general son parte de los grandes grupos económicos del país, tales como Comercial Kywi, Ferrisariato, Castillo Hermanos, Unifer, Ferremundo, Intaco, Megaprofer, Imaco, entre otras.
- El grado de intensificación tecnológica del sector de comercialización de artículos de ferretería y afines en el país permite ofrecer una extensa gama de servicios que se complementan para satisfacer las necesidades del consumidor.
- Los artículos de ferretería y afines no están posicionados adecuadamente en el mercado debido entre otros factores a la falta de promoción y a la falta diversificación de marcas y productos.
- La promoción de artículos de ferretería y afines se realiza mayoritariamente por vía electrónica, donde resaltan la creación de páginas web y el envío masivo de correos electrónicos, a ello se

suma la utilización de medios escritos como catálogos, revistas especializadas y demás folletería con acabados de calidad.

### 3.3.4.2 Resultados de las Encuestas a Empresas

#### Información específica

1. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

**Tabla N° 3**

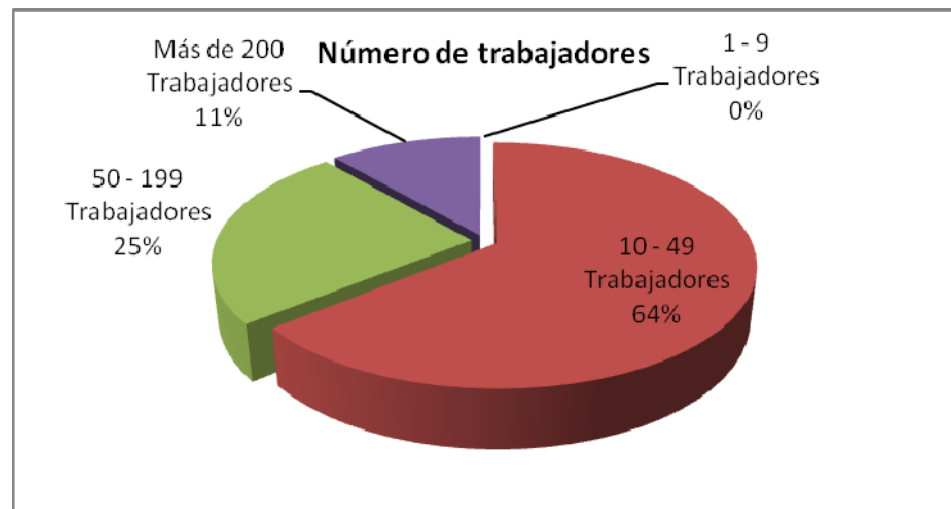
#### Número de trabajadores por empresa

CANTIDAD DE EMPLEADOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
1 - 9 Trabajadores	0	0%
10 - 49 Trabajadores	34	64%
50 - 199 Trabajadores	13	25%
Más de 200 Trabajadores	6	11%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea



**Gráfico N° 8****Distribución porcentual pregunta 1**

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Se puede apreciar que la mayor parte de las empresas florícolas de El Quinche y Cayambe cuentan con una plantilla de trabajadores de 10 hasta 49 trabajadores, le siguen en importancia aquellas empresas que cuentan con una plantilla de 50 a 199 trabajadores. En base a lo expuesto se puede inferir que la mayor parte de empresas florícolas están catalogadas como PYMES.

## 2. ¿Cuántas hectáreas de cultivo poseen su empresa?

Tabla N° 4

## Hectáreas de cultivo por empresa

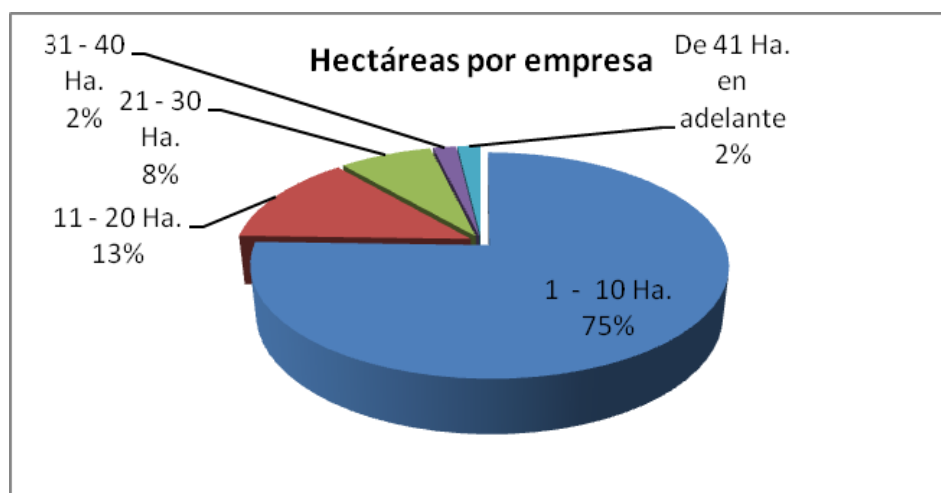
CANTIDAD DE HECTÁREAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
1 - 10 Ha.	40	75%
11 - 20 Ha.	7	13%
21 - 30 Ha.	4	8%
31 - 40 Ha.	1	2%
De 41 Ha. en adelante	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empresas, 2012.

Elaborado por: Diego Larrea

Gráfico N° 9

## Distribución porcentual pregunta 2



Fuente: Encuesta a empresas, 2012.

Elaborado por: Diego Larrea

Del total de empresas objeto del presente estudio, la mayoría poseen una extensión de 1-10 hectáreas de cultivo, seguido por aquellas que poseen de 11-20 hectáreas.

### 3. ¿Compra artículos de ferretería y afines para su empresa?

**Tabla N° 5**

#### **Empresas que compran artículos de ferretería**

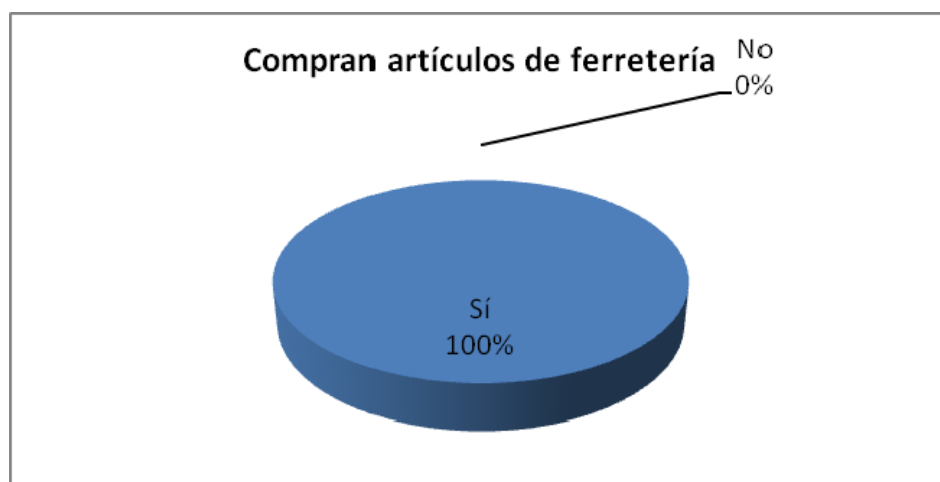
<b>COMPRA ARTÍCULOS DE FERRETERÍA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
Sí	53	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 10**

#### **Distribución porcentual pregunta 3**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Todas las empresas florícolas de florícolas de El Quinche y Cayambe si compran artículos de ferretería y afines.

4. ¿En qué tiempo le gustaría que le entreguen su pedido de artículos de ferretería y afines?

**Tabla N° 6**

**Tiempo para recibir los pedidos**

<b>TIEMPO REQUERIDO PARA RECIBIR EL PEDIDO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
1-2 Días	50	94%
3-4 Días	3	6%
5 En adelante	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 11**

**Distribución porcentual pregunta 4**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Del total de empresas objeto del presente estudio, la mayoría preferirían que sus pedidos sean entregados de 1 hasta 2 días, seguidas por aquellas que aceptarían las entregas hasta 4 días, posterior a este plazo las empresas no aceptarían ningún pedido.

5. ¿La entrega de su pedido es a domicilio?

**Tabla N° 7**

**La entrega es a domicilio**

<b>ENTREGAS A DOMICILIO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
Sí	46	87%
No	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 12**

**Distribución porcentual pregunta 5**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

La mayoría de empresas si reciben sus pedidos a domicilio, por el contrario una pequeña proporción de ellas no reciben.

6. ¿Los productos que usted adquiere tienen garantía y soporte técnico?

**Tabla N° 8**

**Los productos recibidos tienen garantía y soporte técnico**

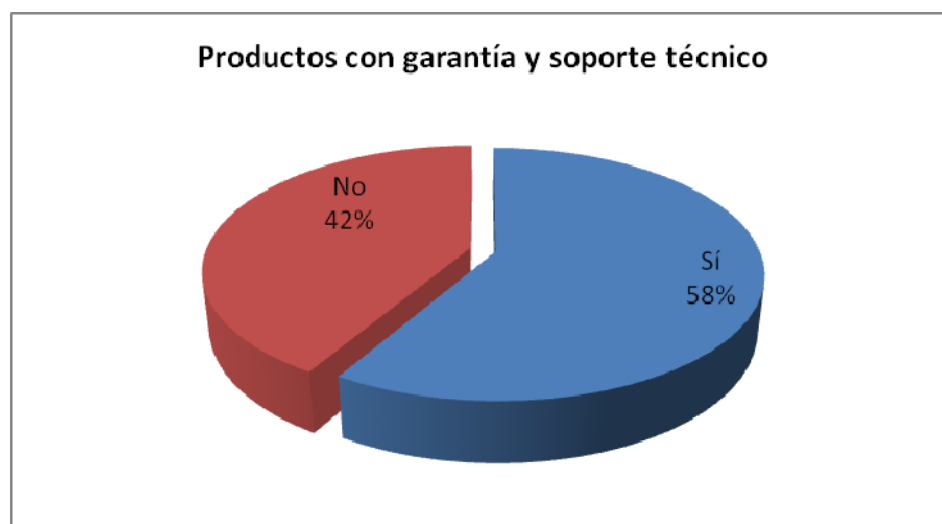
PRODUCTOS CON GARANTÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Sí	31	58%
No	22	42%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 13**

**Distribución porcentual pregunta 6**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Alrededor de la mitad de las empresas florícolas de florícolas de El Quinche y Cayambe consideran que los productos de ferretería y afines que reciben si cuentan con garantía y soporte técnico

7. ¿Qué marcas de materiales de artículos de ferretería y afines acostumbra a comprar?

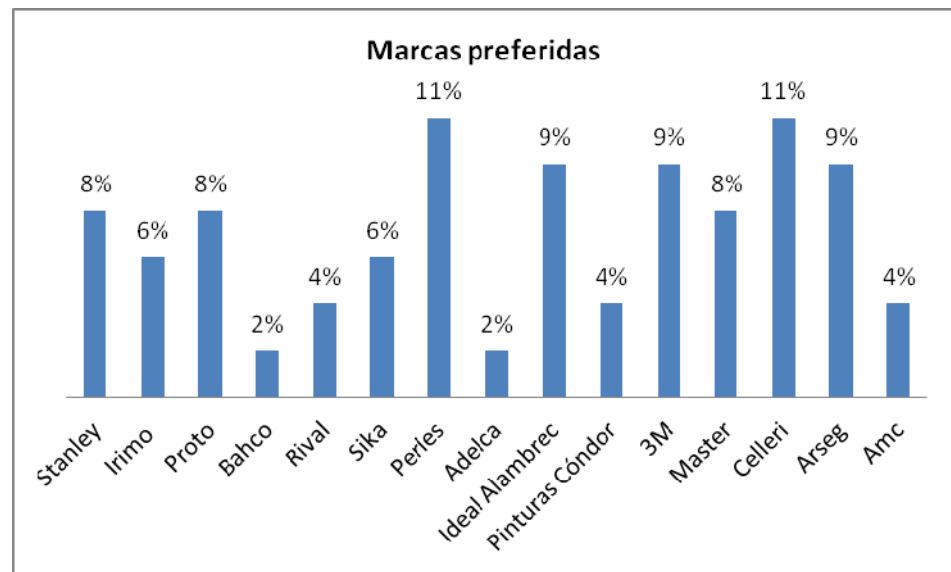
**Tabla N° 9**

**Marcas preferidas**

<b>MARCAS PREFERIDAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
Stanley	4	8%
Irimo	3	6%
Proto	4	8%
Bahco	1	2%
Rival	2	4%
Sika	3	6%
Perles	6	11%
Adelca	1	2%
Ideal Alambrec	5	9%
Pinturas Cóndor	2	4%
3M	5	9%
Master	4	8%
Celleri	6	11%
Arseg	5	9%
Amc	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 14****Distribución porcentual pregunta 7**

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Las marcas de productos de ferretería y afines son en orden de importancia: Perles, Celleri, Ideal Alambrec, 3M, Arseg, entre otras.



8. ¿Cuáles son sus proveedores de artículos de ferretería y afines para su empresa?

**Tabla N° 10**

**Proveedores**

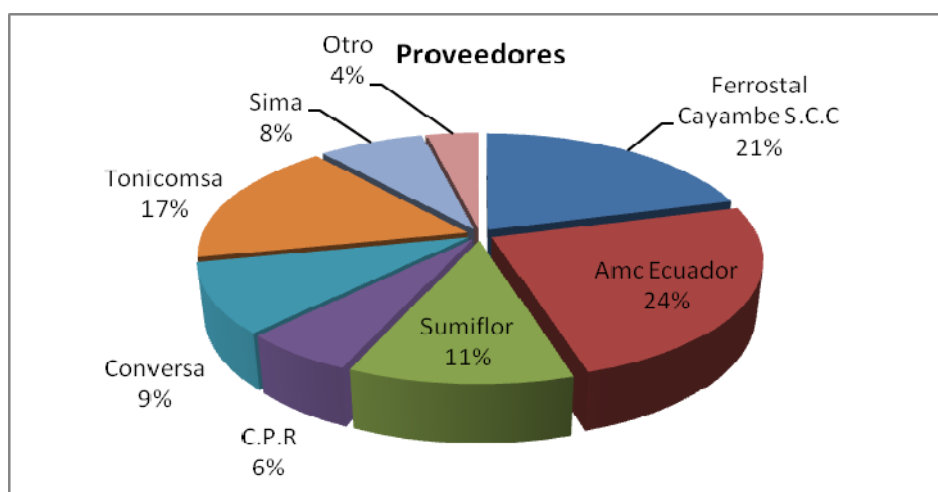
PROVEEDOR REGULAR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Ferrostal Cayambe S.C.C	11	21%
Amc Ecuador	13	25%
Sumiflor	6	11%
C.P.R	3	6%
Conversa	5	9%
Tonicomsa	9	17%
Sima	4	8%
Otro	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 15**

**Distribución porcentual pregunta 8**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

De la información provista por las empresas florícolas de El Quinche y Cayambe, se ha determinado que la empresa líder del mercado es AMC

Ecuador con una participación del 25%, seguida por Ferrostal Cayambe S.C.C con el 21% y Tonicomsa con el 17%.

9. ¿Por qué razón compra usted a estos proveedores?

**Tabla N° 11**

**Razón de compra**

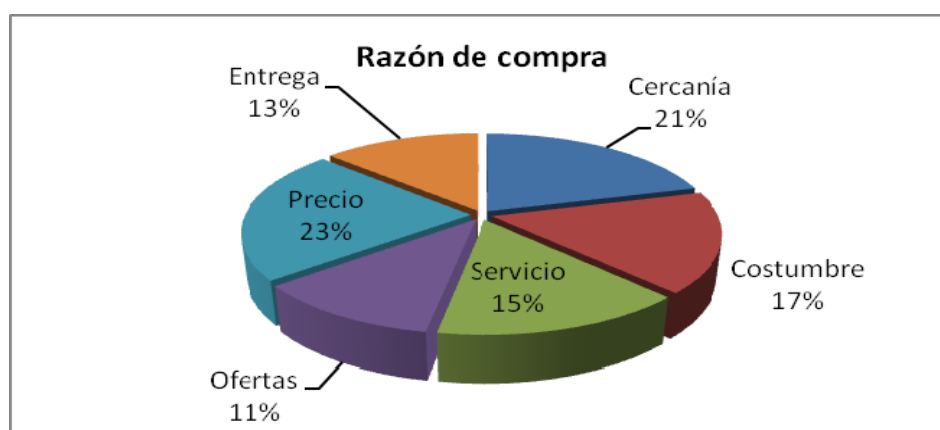
RAZÓN DE COMPRA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Cercanía	11	21%
Costumbre	9	17%
Servicio	8	15%
Ofertas	6	11%
Precio	12	23%
Entrega	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 16**

**Distribución porcentual pregunta 9**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Entre los factores que deciden la compra a los proveedores actuales de las empresas florícolas de El Quinche y Cayambe resaltan los buenos precios, cercanía, costumbre, servicio y las ofertas que éstos entregan.

10. ¿Cada cuanto tiempo hace sus compras?

**Tabla N° 12**

**Periodicidad de las compras**

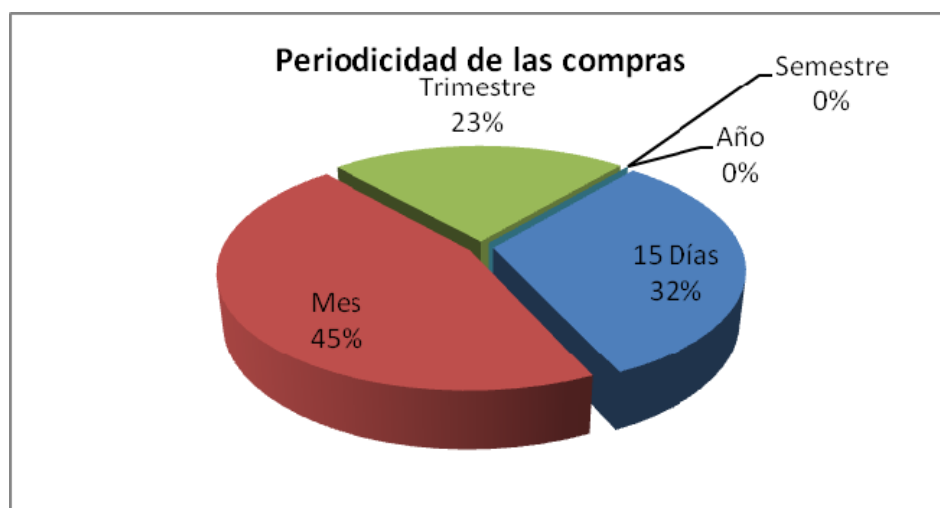
<b>TIEMPO DE COMPRA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
15 Días	17	32%
Mes	24	45%
Trimestre	12	23%
Semestre	0	0%
Año	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 17**

**Distribución porcentual pregunta 10**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

La mayoría de empresas florícolas de El Quinche y Cayambe realizan sus compras mensualmente, seguido por las compras quincenales y trimestrales. No se estipulan compras superiores a tres meses.

11. ¿Qué opina de la calidad de los artículos de ferretería y afines que ha comprado?

**Tabla N° 13**

**Opinión de la calidad de los productos**

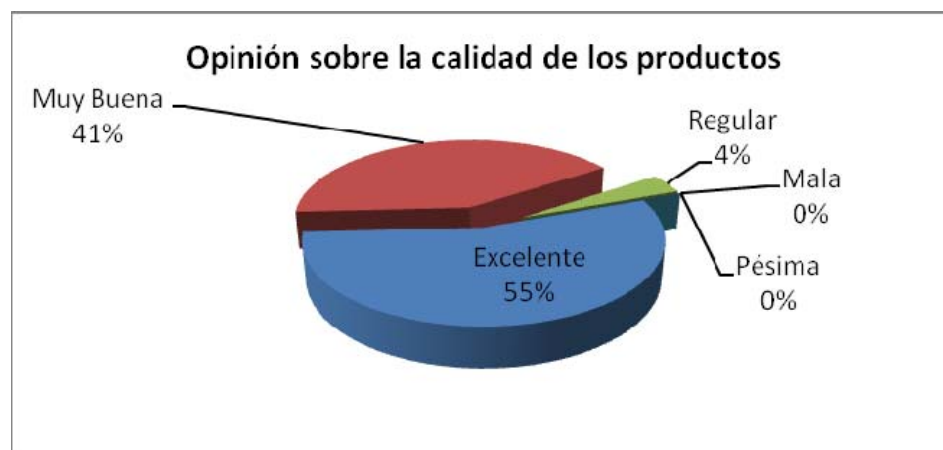
OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Excelente	29	55%
Muy Buena	22	42%
Regular	2	4%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 18**

**Distribución porcentual pregunta 11**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

La calidad de los productos de ferretería y afines son en su mayoría catalogados como de excelente calidad, ello demuestra cierto grado de conformidad con los productos hasta ahora demandados.

12. ¿Está usted de acuerdo con el precio que paga por los artículos de ferretería y afines?

**Tabla N° 14**

**Concuerdan con el precio de los productos**

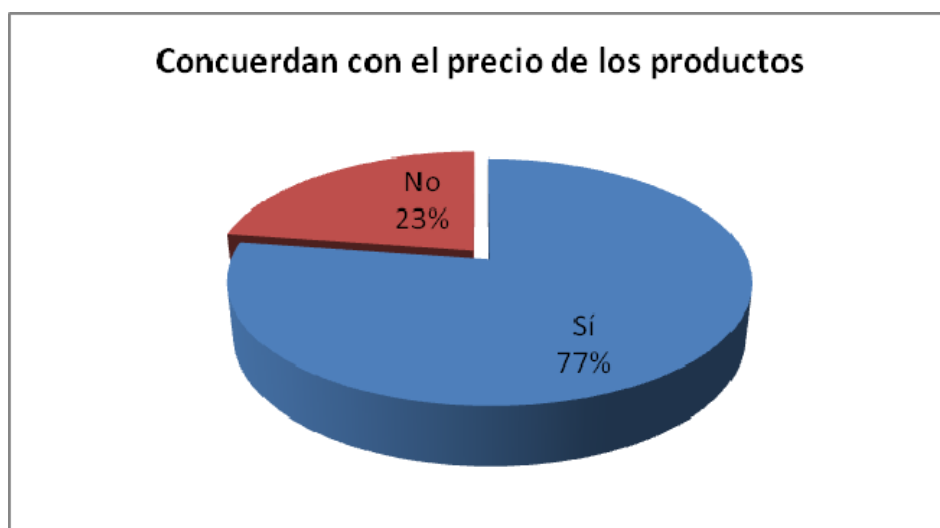
<b>APRUEBA EL PRECIO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
Sí	41	77%
No	12	23%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 19**

**Distribución porcentual pregunta 12**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

La mayor parte de empresas concuerdan que los precios de los productos de ferretería y afines son adecuados y concuerdan con la calidad de los mismos.

13. De las siguientes líneas de artículos de ferretería y afines. ¿Qué productos son los más requeridos para su empresa?

**Tabla N° 15**

**Productos de mayor demanda**

ARTÍCULOS DE FERRETERÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
<b>Herramientas eléctricas:</b>		
Pulidora	5	9%
Lijadora	3	6%
Amoladora	10	19%
Taladro	11	21%
<b>Herramientas manuales:</b>		
Serruchos	10	19%
Zapapicos	53	100%
Rastrillos	53	100%
Tijeras/jardín	53	100%
Machetes	53	100%
Palas	45	85%
Escobillas	10	19%
Bailejos	15	28%
Carretillas	15	28%
<b>Cabos y herrajes:</b>		
Cadenas	10	19%
Poleas	25	47%
Cabo fortex	50	94%
Ganchos	51	96%
<b>Pinturas:</b>		
Pintura de agua	53	100%
Pintura acrílica	50	94%
Laca	25	47%
Diluyente	30	57%
<b>Materiales de construcción:</b>		
Mallas metálicas	35	66%
Triplex	10	19%
Alambres galvanizados	53	100%
Cemento	15	28%
Bloque	15	28%
Planchas de euralit	10	19%
<b>Material eléctrico:</b>		
Lámparas	53	100%
Fluorescentes	53	100%
Cable gemelo	20	38%
Tomacorrientes	20	38%
Boquillas	15	28%
Enchufes	10	19%
<b>Plomería:</b>		
Mangueras	53	100%
Tanques plásticos	45	85%
Pegamento	32	60%
Tubos PVC	53	100%
<b>Siderúrgicos:</b>		
Varilla	10	19%
Planchas de tol	5	9%
Tubos metálicos	10	19%
Electrodos	5	9%
Pernos, tuercas y tornillos	20	38%
<b>Insumos para invernaderos:</b>		
Zunchos plásticos	53	100%
Grapas	53	100%
Engrampadoras	49	92%
Cintas Adhesivas	53	100%
Ligas de caucho	53	100%
Dispensadores de cinta adhesiva	50	94%
<b>Seguridad Industrial:</b>		
Botas de caucho	53	100%
Mascarillas	53	100%
Guantes de látex	53	100%
Fajas	53	100%
Delantales	53	100%
Trajes de cuartos fríos	53	100%

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Conforme a las necesidades y requerimientos de cada una de las empresas florícolas de El Quinche y Cayambe, los productos de mayor demanda son:

- Herramientas eléctricas: amoladora y taladro.
- Herramientas manuales: zapapicos, rastrillos, tijeras/jardín y machetes.
- Cabos y herrajes: cabo fortex y ganchos.
- Pinturas: pinturas, diluyentes y lacas.
- Materiales de construcción: alambres galvanizados, mallas metálicas, cemento y bloque.
- Material eléctrico: lámparas y fluorescentes.
- Plomería: mangueras y tubos de PVC.
- Siderúrgicos: pernos, tuercas y tornillos.
- Insumos para invernaderos: zunchos plásticos, grapas, cintas Adhesivas y ligas de caucho.
- Seguridad industrial: botas de caucho, mascarillas, guantes de látex, fajas, delantales y trajes de cuartos fríos.

14. ¿En cuáles de los aspectos siguientes le gustaría recibir mejor servicio?

**Tabla N° 16**

**Aspectos a mejorar**

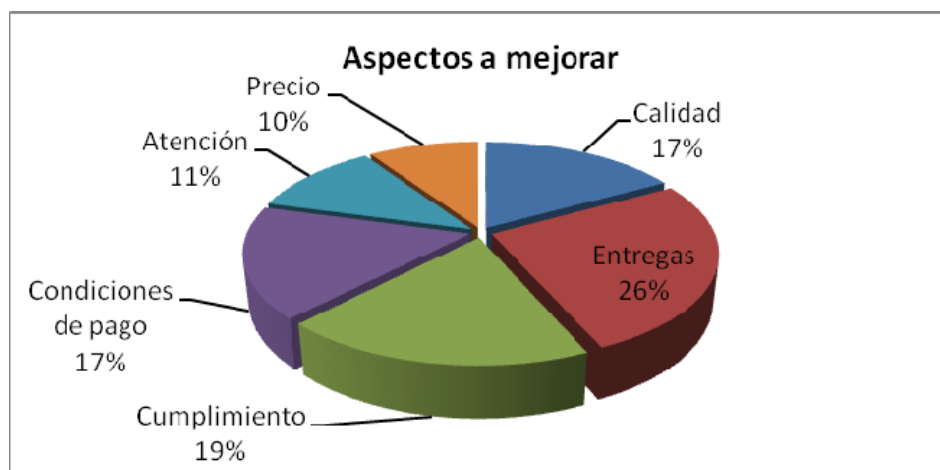
ASPECTOS A MEJORAR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Calidad	9	17%
Entregas	14	26%
Cumplimiento	10	19%
Condiciones de pago	9	17%
Atención	6	11%
Precio	5	9%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 20**

**Distribución porcentual pregunta 14**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Entre los aspectos que les gustaría recibir mejor servicio resaltan las entregas, puesto que estas no cumplen los plazos convenidos, cumplimiento puesto que existen inconformidades de las cantidades



recibidas. También resaltan la calidad y lo concesión de condiciones de pago favorables.

15. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de artículos de ferretería y afines?

**Tabla N° 17**

**Medio de comunicación preferido**

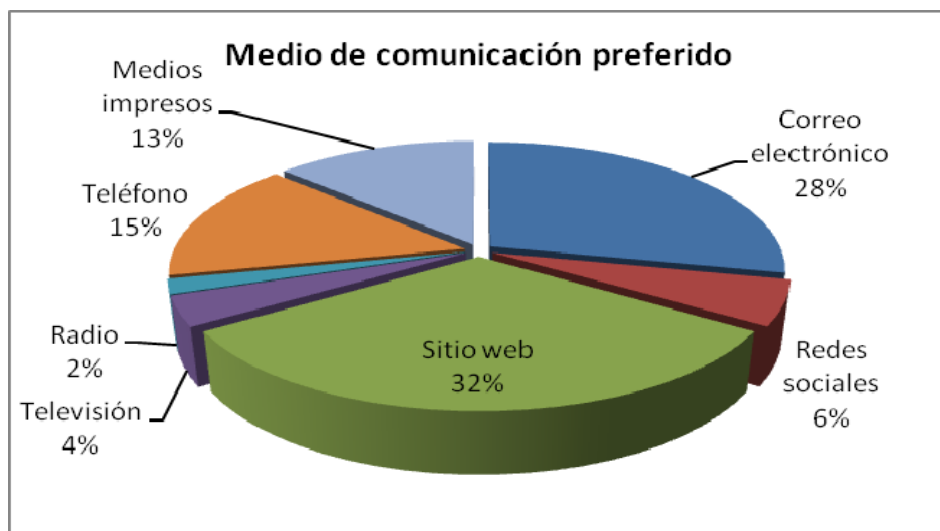
<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN PREFERIDO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
Correo electrónico	15	28%
Redes sociales	3	6%
Sitio web	17	32%
Televisión	2	4%
Radio	1	2%
Teléfono	8	15%
Medios impresos	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Gráfico N° 21**

**Distribución porcentual pregunta 15**



**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

La mayoría de representantes de las empresas florícolas de El Quinche y Cayambe, concuerdan que les gustaría recibir información de los productos de ferretería y afines a través de medio electrónicos como sitios web y con el envío de e-mails, también resaltan el telemarketing y los medios impresos.

### 3.4 SEGMENTACIÓN

A nivel general se puede mencionar que no existe una regla general para segmentar un mercado, para llevar adelante esta actividad el responsable debe estar posibilitado para probar ciertas formas de segmentación, con el fin de determinar la mejor forma de visualizar la estructura del mercado para la organización que se halle en cuestión.

Para ello y con el fin de llevar adelante esta actividad, se deben analizar algunas variables importantes, tales como, geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Segmentación Geográfica: un mercado se divide en diferentes unidades geográficas, tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios.

Segmentación Demográfica: un mercado se divide en base a variables demográficas, tales como, edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Segmentación Psicográfica: un mercado se divide en diferentes grupos con base en la clase social, estilo de vida, o características de la personalidad.

Segmentación Conductual: un mercado se divide en grupos con base en el conocimiento, actitudes, uso o respuesta de los consumidores a un producto”.<sup>22</sup>

**Tabla N° 18**

**Segmentación de mercados**

<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>				
<b>VARIABLES</b>	<b>SEGMENTOS</b>			
	<b>SEGMENTO 1 (MICRO)</b>	<b>SEGMENTO 2 (PEQUEÑA)</b>	<b>SEGMENTO 3 (MEDIANA)</b>	<b>SEGMENTO 4 (GRANDE)</b>
Geográfica	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.	Ecuador; Pichincha; Quito.
Demográfica	De 1 a 9 empleados; ventas < USD 100,000	De 10 a 49 empleados; ventas de USD 100,001 a USD 1,000,000	De 50 a 199 empleados; ventas de USD 1,000,001 a USD 5,000,000	Más de 200 empleados; ventas de más de USD 5,000,000
Psicográfica	Líderes empresariales exigentes que demandan productos de forma mensual.	Líderes empresariales exigentes que demandan productos de forma mensual.	Líderes empresariales exigentes que demandan productos de forma mensual.	Líderes empresariales exigentes que demandan productos de forma mensual.
Conductual	Actitud hacia el producto: Positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el producto: Positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el producto: Positiva y con intención de compra.	Actitud hacia el producto: Positiva y con intención de compra.

**Fuente:** KOTLER Y ARMSTRONG, 2002.

**Elaborado por:** Diego Larrea

<sup>22</sup> P., KOTLER y G., ARMSTRONG. (2002). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación. 6ª Edición. p. 242.

### **3.4.1 Determinación de la Demanda Actual**

La demanda de Xi Ferreterías para el presente estudio son las empresas florícolas de las zonas de El Quinche hasta Cayambe cuyas labores exigen el uso intensivo de artículos de ferretería como complemento al trabajo manual que desarrollan los empleados, entre los cuales resaltan las herramientas manuales, material de construcción, material eléctrico, material de plomería, insumos para invernaderos y artículos de seguridad industrial.

Gracias al buen desempeño del sector florícola, sus productos son muy apetecidos en el mercado nacional, debido a su excelente calidad y belleza inigualables, permitiéndole al país recibir la calificación de país exportador de flores de calidad, no solo por el buen desempeño del personal directivo, sino por factores como la ubicación geográfica del país, que permiten contar con micro climas y una excelente luminosidad que dotan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad.

En razón de lo expuesto, la demanda de artículos de ferretería para el sector florícola presenta buenas perspectivas debido a que de mantenerse la tendencia de crecimiento de la producción florícola, la demanda mantendría idéntico comportamiento.

Tabla N° 19

## Desempeño del sector florícola ecuatoriano

FLORES EN ECUADOR			
AÑO	TONELADAS	MILES USD	% VARIACIÓN
2006	104.165,44	435.849,19	-
2007	89.787,23	468.752,79	-13,80%
2008	107.034,44	557.564,97	19,21%
2009	100.740,84	546.698,51	-5,88%
2010	105.732,75	607.761,18	4,96%
2011	117.059,08	675.674,82	10,71%
<b>PROMEDIO</b>	<b>104.086,63</b>	<b>548.716,91</b>	<b>3,04%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Se puede apreciar que la producción de flores en el país mantiene un crecimiento promedio anual del 3.04%, que representan 104.086,63 toneladas anuales promedio de producción y USD 548.716,91 que corresponden a la producción de “447 empresas florícolas distribuidas en 10 provincias”.<sup>23</sup>

Si se considera que en las zonas de El Quinche y Cayambe existen actualmente 53 empresas florícolas, se estima que su producción hasta finales del 2011 alcanzó en promedio 13.879,49 toneladas de flores representadas en USD 80.113,57.

<sup>23</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA. (2012). *Censo florícola*. Obtenido el 10-06-2012. URL: [http://www.magap.gob.ec/sinagap/index.php?option=com]

**Tabla N° 20****Información del sector florícola ecuatoriano**

<b>INFORMACIÓN DEL SECTOR FLORÍCOLA NACIONAL</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>ÁREA</b>		
	<b>NACIONAL</b>	<b>PICHINCHA</b>	<b>CAYAMBE-EL QUINCHE</b>
Hectáreas	3.504	2.166	499
Empresas	447	230	53
Empleados	32.565	20.130	4.638

**Fuente:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2012

**Elaborado por:** Diego Larrea

De la información proporcionada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, se establece que en el Ecuador existen 3.504 hectáreas de cultivos de flores a nivel nacional, de las cuales 2.166 corresponden a la provincia de Pichincha que alberga a 230 empresas. Las zonas de El Quinche y Cayambe abarcan 499 hectáreas de cultivo.

El número de trabajadores en las florícolas del país asiendo a 32.565 plazas de trabajo, de las cuales 20.130 se generan en la provincia de Pichincha. Las zonas de El Quinche y Cayambe se hallan empleadas 4.638 trabajadores a un promedio de 9 por hectárea.

A fin de determinar la demanda actual de artículos de ferretería, se parte de la consideración de que por cada hectárea de cultivo de flor producida en el país, se requieren los siguientes insumos directos:

**Tabla N° 21****Insumos directos por hectárea de cultivo**

<b>INSUMOS MATERIALES INDIRECTOS POR HECTÁREA DE CULTIVO DE FLOR</b>			
<b>(EN TM)</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>TOTAL HECTÁREAS</b>	<b>CANTIDAD REQUERIDA</b>	
		<b>1 HECTÁREA</b>	<b>499 HECTÁREAS</b>
Plástico	499	1,20	599
Pesticidas	499	0,93	464
Fertilizantes	499	4,02	2.006
Empaques y otros.	499	1,40	699
<b>TOTAL</b>			<b>3.767</b>

**Fuente:** FLACSO, 2012<sup>24</sup>

**Elaborado por:** Diego Larrea

Se puede apreciar que la demanda actual de materiales directos en las florícolas de las zonas de El Quinche y Cayambe asciende a 3.767 TM, los fertilizantes resaltan como los productos con mayor demanda, seguido por el material de empaque y otros, que incluyen a los artículos de ferretería con 699 TM consumidas.

### 3.4.2 Determinación de la Demanda Potencial

La demanda potencial del presente estudio la conforman aquellas empresas florícolas de las zonas de de El Quinche y Cayambe que estarían con predisposición a demandar artículos de ferretería de una nueva entidad que les otorgue mejores beneficios en cuanto a la calidad de productos, rapidez en la entrega, sobre todo en la garantía y demás servicios complementarios.

<sup>24</sup> M., MONCADA. (2005). *Tras el invernadero*. Quito: Editorial de Flacso Andes. Obtenido el 10-06-2012. URL: [http://flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/918/11/TFLACSO-01-2005MCMP.pdf]

La demanda de artículos de ferretería para Xi Ferreterías se lo definirá en base a la investigación cuantitativa del mercado realizada.

La demanda potencial se obtiene a partir de las 53 empresas florícolas que existen en las zonas de El Quinche y Cayambe, de las cuales se escogerán a aquellas que estén dispuestos a demandar los productos de la entidad en cuestión.

**Tabla N° 22**

**Demanda potencial de Xi Ferreterías**

<b>DEMANDA POTENCIAL</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>RESPUESTA FAVORABLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Número de empresas (Universo)		53
Pregunta 11. ¿Qué opina de la calidad de los artículos de ferretería y afines que ha comprado?	Muy Buena 42%	22
Pregunta 14. ¿En cuáles de los aspectos siguientes le gustaría recibir mejor servicio?	Entregas y cumplimiento 45% (26% y 19% respectivamente)	10
<b>TOTAL DEMANDA POTENCIAL</b>		<b>10</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

El número de empresas que se espera sean los demandantes potenciales son 10, cantidad que ha sido determinada en función del tamaño del universo de investigación (53 empresas), para posteriormente seleccionar a aquellas que opinan que la calidad de los artículos de ferretería y afines que ha comprado es muy buena (42%) es decir no están satisfechos completamente, y aquellas que concuerdan que se debería mejorar en los aspectos como entregas oportunas y cumplimiento que representan el 45% del total de empresas.



Una vez establecido el número de demandantes potenciales, se establecerá la cantidad de consumo, para ello se considerará los productos de mayor demanda de las empresas florícolas, y su periodicidad de compra, de lo cual se desprende lo siguiente:

**Tabla N° 23**

**Cantidad demandada**

<b>CANTIDAD DEMANDADA</b>			
<b>PRODUCTOS DE PREFERENCIA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CONSUMO</b>	
		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Zapapicos	Unidad	10	120
Rastrillos	Unidad	10	120
Tijeras podadora felco	Unidad	10	120
Machetes	Unidad	10	120
Pintura de agua	galón	10	120
Alambres galvanizados	Rollo de 220 m.	10	120
Lámparas	Unidad	10	120
Fluorescentes 40 w.	Unidad	10	120
Mangueras de polietileno	Rollo de 100 m.	10	120
Tubos PVC	Unidad de 2,5 m.	10	120
Zunchos plásticos	Rollo de 100 m.	10	120
Grapas industriales	Caja de 1000	10	120
Cintas Adhesivas	Rollo de 100 m.	10	120
Ligas de caucho	Kilos	10	120
Botas PVC	Unidad	10	120
Mascarillas desechables	Unidad	10	120
Guantes de látex	Unidad	10	120
Fajas	Unidad	10	120
Delantales	Unidad	10	120
Trajes de cuartos fríos	Unidad	10	120
<b>TOTAL</b>		<b>200</b>	<b>2.400</b>

**Fuente:** Encuesta a empresas, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Conforme a los resultados de la encuesta a las empresas florícolas, se ha establecido 20 productos de la línea de ferretería y afines de mayor preferencia, donde resaltan herramientas manuales, pintura, material eléctrico, plomería. Insumos para invernaderos y productos de seguridad industrial.

Si se considera que son 10 las empresas potenciales consumidoras con una periodicidad de compra mensual, al menos se espera que mensualmente adquieran 200 artículos a razón de 2.400 al año.

### **3.4.3 Cobertura y Participación del Sector**

El Ecuador es el tercer país exportador mundial de flores con un rendimiento promedio de 700 mil tallos por hectárea, cuya producción es destinada mayoritariamente hacia los Estados Unidos y a la Comunidad Europea.

Dentro de la variedad de flores que se producen, las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado (62%). Se estima que el 88% de la producción nacional se exporta principalmente a Estados Unidos (70%) y el resto a Europa.

Bajo esta perspectiva, el sector florícola del país sigue siendo uno de los pilares para el desarrollo económico, en especial para la provincia de “Pichincha donde se produce alrededor del 60% de la producción nacional, seguida por Cotopaxi e Imbabura”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA. (2012). *Censo florícola*. Obtenido el 10-06-2012. URL: [http://www.magap.gob.ec/sinagap/index.php?option=com]

Tabla N° 24

**PIB Agrícola y florícola**

<b>PIB AGRÍCOLA-GANADERO Y FLORÍCOLA</b>			
<b>(EN MILES DE USD)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>PIB AGRÍCOLA-GANADERO</b>	<b>PIB FLORÍCOLA</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>
2004	1.989.038	337.966	16,99%
2005	2.153.881	370.253	17,19%
2006	2.415.554	435.849	18,04%
2007	2.664.854	468.753	17,59%
2008	3.478.163	557.565	20,97%
2009	3.524.772	546.699	19,74%
2010	3.671.298	607.761	20,71%
2011	4.052.843	675.675	22,93%
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.993.800</b>	<b>500.065</b>	<b>19,27%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2012.

**Elaborado por:** Diego Larrea

La participación del sector florícola frente al PIB agrícola-ganadero durante el periodo 2004-2011 se mantiene a un promedio anual del 19.27%. Para el 2011, el sector aportó con el 22.93% para la conformación del PIB agrícola representados en USD 675.675 miles.

De igual forma vale resaltar el desempeño de las florícolas de las zonas de El Quinche y Cayambe, las cuales alcanzaron ventas por alrededor de USD 115 millones.

Tabla N° 25

## Ingresos de las empresas florícolas de El Quinche y Cayambe

EMPRESAS FLORÍCOLAS DE CAYAMBE Y EL QUINCHE				
RANKING	NOMBRE	LUGAR	VENTAS 2011 (USD)	%
1	Rosaprima Cía. Ltda.	Cayambe	13.238.309	11,43%
2	Flores Equinocciales S.A. Florequisa	Cayambe	8.950.875	7,73%
3	Sande Ecuador Cía. Ltda.	El Quinche	7.557.909	6,52%
4	Florícola Lissenflowers Cía. Ltda.	El Quinche	6.835.000	5,90%
5	Flores Ecuatorianas de Calidad S.A. Florecal	Cayambe	6.539.590	5,64%
6	Flores de la Colina Flodecol S.A.	Cayambe	5.243.141	4,53%
7	Cananvalley Flowers S.A.	Cayambe	4.929.713	4,26%
8	Hojaverde Cía. Ltda.	Cayambe	4.620.630	3,99%
9	Flores del Valle Cía. Ltda. Valleflor	El Quinche	4.363.126	3,77%
10	Rosadex Cía. Ltda.	Cayambe	4.180.050	3,61%
11	Exportadora de Flores Expoflor C.L.	El Quinche	3.760.578	3,25%
12	Flores Latitud Cero Florlatcero Cía. Ltda.	Cayambe	3.378.390	2,92%
13	Mysticflowers S.A.	Cayambe	2.979.063	2,57%
14	Florícola Las Marias Flormare S.A.	Cayambe	2.495.773	2,15%
15	Flores Santa Mónica S.A. Flosansa	El Quinche	2.131.593	1,84%
16	Flores para el Mundo Flormundo Cía. Ltda.	El Quinche	1.866.151	1,61%
17	Rosas de la Montana, Rosamont S.A.	Cayambe	1.744.332	1,51%
18	Neumann Flowers Neuflores Cia. Ltda.	Cayambe	1.665.022	1,44%
19	Flowerfest S.A.	Cayambe	1.516.675	1,31%
20	Solpacific S.A.	Cayambe	1.210.010	1,04%
21	Makaflores Cía. Ltda.	El Quinche	1.152.000	0,99%
22	Ecoflora S.A.	Cayambe	1.035.000	0,89%
23	Merinoroses Cía. Ltda.	Cayambe	1.035.000	0,89%
24	Mille Fleurs Cía. Ltda.	Cayambe	1.000.100	0,86%
25	Merinofarms Cía. Ltda.	Cayambe	984.300	0,85%
26	Latinflor S.A.	Cayambe	945.100	0,82%
27	Quality Service S.A. Qualisa	Cayambe	915.800	0,79%
28	Flores Mágicas Flormagic Cía. Ltda.	Cayambe	915.020	0,79%
29	Ecuatever Cía. Ltda.	Cayambe	915.000	0,79%
30	Inversiones Florícolas	El Quinche	895.600	0,77%
31	Sierraplantas Cía. Ltda.	Cayambe	894.500	0,77%
32	Ecuafiori Export S.A.	Cayambe	879.000	0,76%
33	Callabulbos S.A.	El Quinche	865.000	0,75%
34	Flores Paola Andrea del Ecuador Florespa Cía. Ltda.	El Quinche	852.300	0,74%
35	Producnorte S.A.	Cayambe	848.500	0,73%
36	Velvet Flores C.L.	El Quinche	832.150	0,72%
37	Cor.Lan Roses S.A.	Cayambe	820.000	0,71%
38	Florícola Lindaflor Cía. Ltda.	Cayambe	789.000	0,68%
39	Fiscelaflower Cía. Ltda.	Cayambe	785.000	0,68%
40	Productora y Exportadora de Rosas y Flores ve Verano Cía. Ltda.	Cayambe	776.400	0,67%
41	Luxusblumen S.A.	Cayambe	775.000	0,67%
42	Difiori S.A.	Cayambe	725.000	0,63%
43	Trademanager del Ecuador Cía. Ltda.	Cayambe	721.300	0,62%
44	Imagmi S.A.	El Quinche	703.200	0,61%
45	Pifogardens S.A.	El Quinche	698.400	0,60%
46	Solflowers Cía. Ltda.	Cayambe	687.000	0,59%
47	Flores de Nápoles Flornapol S.A.	Cayambe	665.000	0,57%
48	Darlingflower S.A.	Cayambe	650.000	0,56%
49	Honeyrose Cía. Ltda.	Cayambe	632.500	0,55%
50	Growflowers Producciones S.A.	El Quinche	588.000	0,51%
51	Vaseflor S.A.	El Quinche	587.000	0,51%
52	Agrícola Sky Valley Cía. Ltda.	Cayambe	545.000	0,47%
53	Turis Agro Nelpo S.A.	Cayambe	535.000	0,46%
<b>TOTAL</b>			<b>115.853.100</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías y Expoflores, 2012.

Elaborado por: Diego Larrea

En el 2011, de las 53 empresas florícolas de las zonas de El Quinche y Cayambe, denota como la más importante Rosaprima Cía. Ltda., con ingresos por ventas USD 13.238.309 que le representan una participación del 11,43%, seguida por Flores Equinocciales S.A. Florequisa con ingresos por USD 8.950.875 con el 7,73% de participación. En tercera ubicación resalta Sande Ecuador Cía. Ltda., con ingresos por USD 7.557.909.

Si se relación los ingresos por ventas de las entidades en cuestión para el 2011 que fue de USD 115.853.100 con las ventas de todo el sector florícola que fue de USD 675.675.000, se deduce que la participación de las empresas florícolas de las zonas de El Quinche y Cayambe es del 17%.

#### **3.4.4 Diferenciación**

La diferenciación consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al sector de actividad.<sup>26</sup>

Bajo esta conceptualización, Xi Ferreterías pretende ingresar al mercado florícola, con productos que satisfagan las necesidades de las empresas. Entre las estrategias de diferenciación resaltan como las importantes las siguientes:

- Conceder descuentos: conforme a la capacidad de la entidad la entidad en cuestión ofrecería a sus clientes 2 tipos de descuentos:

---

<sup>26</sup> D., MARTÍNEZ y A., MILLA. (2005). *Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. p. 135.

- Para compras de hasta USD2.000, 00 el 3%.
- Para compras de USD 2.001,00 en adelante el 5%.
- Contratar una línea telefónica 1-800 Xi Ferreterías, la cual se utilizará permanentemente para canalizar información sobre aspectos de mejor atención al cliente.
- Mejorar el proceso de logística y despacho de los productos, mediante la supervisión del Jefe de Bodega y el Jefe de Ventas para verificar que el pedido salga en la cantidad y en la forma adecuada.
- Desarrollar e implementar las tácticas de mercadeo para dar a conocer los productos que distribuye la empresa y así llegar a establecer un mercado más amplio con mayor cantidad de productos.

## 4 ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 4.1 ESTRATEGIAS

El término estrategia está presente en todas las instancias de la vida cotidiana, pese a que su utilización nace en el léxico militar. Con el paso de los años, el termino estrategia va desarrollando un sentido mucho más extenso, tal es así, que se habla de la estrategia en el ámbito empresarial, deportivo, comercial, entre otros.

A la estrategia se la define como “un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia y también las variaciones externas, tecnológicas, económicas y sociales”.<sup>27</sup>

#### 4.1.1 Estrategia de Posicionamiento Amplio

Siguiendo el enfoque de Porter, la estrategia de posicionamiento general o amplio a emplearse para Xi Ferreterías es la diferenciación, que consiste en “que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser lo

---

<sup>27</sup> J., SAINZ DE VICUÑA. (2002). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid, España: ESIC Editorial. 3ª Edición. p. 296.

bastante importante para justificar un precio preferencial que exceda el costo la diferenciación”.<sup>28</sup>

La estrategia elegida permitirá a Xi Ferreterías una diferenciación exitosa que puede significar “mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, menores costos, servicio mejorado, menos mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación”.<sup>29</sup>

La diferenciación se centra en disponer productos de marcas de renombre, red de distribución propia, atención personalizada, canales de atención al cliente, y mejoramiento continuo, a fin de cumplir con las entregas dentro de los plazos propuestos.

A ello se agrega la experiencia en el mercado e infraestructura autosuficiente de Xi Ferreterías, lo que le ha permitido alcanzar una buena reputación con sus clientes actuales y potenciales.

#### **4.1.2 Estrategia de Posicionamiento Especifico**

Cada compañía puede optar por diferentes maneras de ganar su hueco en la mente del consumidor. No existe un único atributo por el que una compañía puede diferenciarse sino que una estrategia de posicionamiento puede concentrarse en diferentes elementos.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> S., ROBBINS y M., COULTER. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación. 8ª Edición. p. 194.

<sup>29</sup> F., DAVID. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación. 11ª Edición. p. 191.

<sup>30</sup> D., NIEMBRO y A. RIVERO. (2010). *Sé innovador RH: utiliza las claves del marketing para potenciar la gestión de personas*. Madrid: Esic Editorial. p. 94



Dentro de las distintas estrategias de posicionamiento específico, la entidad elegirá aquella que permita brindar más valor a los consumidores de artículos de ferretería y afines.

De acuerdo a las características del mercado florícola que se identifica como un demandante medio e intensivo de artículos ferretería en razón de los volúmenes de producción, pero sobre todo por la trayectoria y prestigio de sus productos que son apetecidos en el mercado internacional, exigen productos de calidad y servicios complementarios que satisfagan sus expectativas, la estrategia de posicionamiento específico es con respecto al uso del producto, con la cual se persigue relacionar a Xi Ferreterías a productos específicos ferreteros para empresas florícolas. Es así que a mediano plazo se espera que la entidad sea reconocida como la proveedora exclusiva puesto que contará con una mezcla adecuada de productos, tanto en amplitud como en profundidad.

#### **4.1.3 Posicionamiento de Valor**

Conforme a las distintas propuestas de valor del producto, y considerando que el negocio pretende atacar el posicionamiento de los competidores que utilizan estrategias “más por más”, la estrategia a emplearse por parte de Xi Ferreterías es “más por lo mismo”, con lo cual se introducirá al mercado productos con marcas de calidad similar, pero a un precio más bajo, a fin de incentivar el consumo, que se refleje en un mejor nivel de ventas.

## 4.2 ANÁLISIS F.O.D.A

Con esta herramienta administrativa, se pretende “determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos para la empresa”.<sup>31</sup>

**Tabla N° 26**

**Matriz FODA de Xi Ferreterías**

		POSITIVO	NEGATIVO
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS		Proveedores responsables que proporcionan crédito y garantía para suministrar al sector florícola, están ubicados en la ciudad de Quito que beneficia a menores tiempos de entrega.	Crecimiento lento del sector floricultor: en razón de las restricciones comerciales y arancelarias.
		Reducción de la competencia, quienes están dedicados a abastecer al sector constructor dejando a otras instancias al sector florícola.	Reducción de las exportaciones florícolas por la falta de acuerdos y convenios de comercio.
		Disponibilidad de herramientas tecnológicas que mejoran los niveles de competitividad.	Inestabilidad económica: existe poca confianza para invertir en el Ecuador por razones políticas lo que desincentiva la inversión privada.
		Tendencia de los consumidores por artículos de ferretería.	Encarecimiento de productos e insumos.
		Estabilización de tasas de interés.	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS		Bajo uso de maquinarias y tecnología de punta.	Bajo nivel de liquidez que condiciona el pago de obligaciones corrientes.
		Productos novedosos.	Poca experiencia en atención al sector florícola.
		Mano de obra calificada.	Poco conocimiento de "Xi Ferreterías" en el mercado local.
		Servicio de atención al cliente.	Ausencia de un plan estratégico para la gestión empresarial.
		Pre calificación de proveedores.	

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

<sup>31</sup> D., BROJT. (2009). *La empresa con destino*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. p. 55.

### 4.3 ANÁLISIS B.C.G.

Las divisiones autónomas (o los centros de utilidades) de los negocios conforman la cartera de negocios. Cuando las divisiones o las líneas de negocios de una empresa compiten en diversas industrias, es necesario desarrollar una estrategia separada para cada línea, la matriz Boston Consulting Group (BCG) está diseñada para mejorar los esfuerzos de un negocio con varias divisiones o líneas.

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite que una organización multidivisional maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización.<sup>32</sup>

La matriz BCG, se diseña en una matriz de 2x2, donde se sitúan los productos ofertados por Xi Ferreterías que pueden tomar cuatro denominaciones:

- Productos estrella.
- Productos interrogantes.
- Productos vacas lecheras.
- Productos perros.

La elaboración se enfoca en dos aspectos importantes: la tasa de crecimiento de la industria y la participación relativa del mercado.

---

<sup>32</sup> F., DAVID. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación. 11ª Edición. p. 227.

#### **4.3.1 Determinación de la Tasa de Crecimiento de la Industria**

La tasa de crecimiento de la industria se la representa en el eje vertical del cuadrante, será utilizada para medir el comportamiento del volumen de ventas de las empresas proveedoras del sector florícola de las zonas de El Quinche y Cayambe.

Según lo expuesto en el apartado 3.1.2.Distribución de competencia, las ventas de las empresas proveedoras del sector florícola presentan un crecimiento interanual del 15,93%.

#### **4.3.2 Determinación de la Participación Relativa de Mercado**

Para establecer la participación relativa de mercado, se dividirá el valor en ventas de Xi Ferreterías frente al total de las ventas a las empresas florícolas de las zonas de El Quinche y Cayambe con lo cual se obtendrá la participación relativa de la entidad en cuestión.

Tabla N° 27

## Ventas de Xi Ferreterías a empresas florícolas

INGRESOS DE XI FERRETERÍAS A LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS				
PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	P.V.P.	INGRESOS
Zapapicos	Unidad	120	4,00	480,00
Rastrillos	Unidad	120	3,75	450,00
Tijeras podadora felco	Unidad	120	51,00	6.120,00
Machetes	Unidad	120	4,00	480,00
Pintura de agua	galón	120	13,00	1.560,00
Alambres galvanizados	Rollo de 220 m.	120	60,00	7.200,00
Lámparas	Unidad	120	15,00	1.800,00
Fluorescentes 40 w.	Unidad	120	20,00	2.400,00
Mangueras de polietileno	Rollo de 100 m.	120	15,00	1.800,00
Tubos PVC	Unidad de 2,5 m.	120	18,00	2.160,00
Zunchos plásticos	Rollo de 100 m.	120	6,00	720,00
Grapas industriales	Caja de 1000	120	3,56	427,20
Cintas Adhesivas	Rollo de 100 m.	120	1,05	126,00
Ligas de caucho	Kilos	120	2,50	300,00
Botas PVC	Unidad	120	5,87	704,40
Mascarillas desechables	Unidad	120	0,80	96,00
Guantes de látex	Unidad	120	1,47	176,40
Fajas	Unidad	120	25,00	3.000,00
Delantales	Unidad	120	3,19	382,80
Trajes de cuartos fríos	Unidad	120	44,16	5.299,20
<b>TOTAL</b>		<b>2.400</b>		<b>35.682,00</b>

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Larrea

Xi Ferreterías ha previsto vender 2.400 unidades de su portafolio de 20 productos a las empresas florícolas de las zonas de El Quinche y Cayambe, lo que representaría ingresos adicionales anuales por USD 35.682.

Tabla N° 28

## Estructura del mercado

ESTRUCTURA DEL MERCADO		
EMPRESAS	VENTAS (USD) 2011	PARTICIPACIÓN %
Amc Ecuador	9.818.551	47,08%
Conversa	5.751.842	27,58%
Tonicomsa	2.864.512	13,73%
Sima	1.526.300	7,32%
Ferrostal Cayambe S.C.C.	445.100	2,13%
Sumiflor	325.000	1,56%
C.P.R	125.300	0,60%
Xi Ferreterías	35.682	0,17%
<b>TOTAL</b>	<b>20.856.605</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Larrea

Una vez que se ha definido las ventas del sector, se procede a determinar participación relativa de mercado en base a la siguiente fórmula:

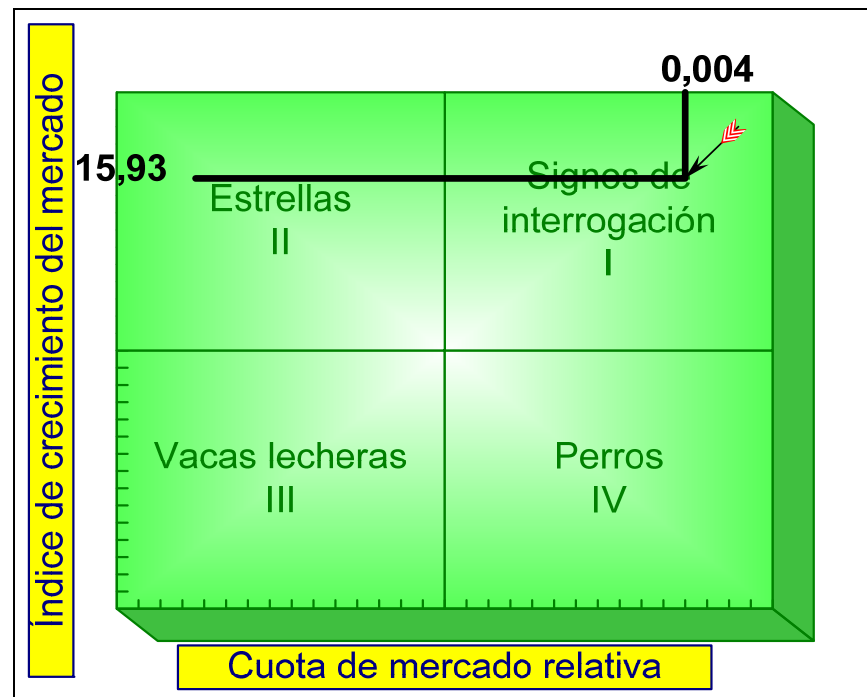
$$P.R.M. = \frac{\text{Ventas del Xi Ferreterías } 0,17\% \text{ participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor } 47,08\% \text{ participación del mayor competidor}}$$

$$P.R.M. = \frac{35.682}{9.818.551} = 0,004$$

## 4.3.3. Matriz B.C.G.

Gráfico N° 22

## Matriz B.C.G. de Xi Ferreterías



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

De acuerdo a la Matriz BCG, Xi Ferreterías en la actualidad se localiza en el cuadrante I signos de interrogación, lo que indica que sus artículos de ferretería para el sector florícola de las zonas de El Quinche y Cayambe presentan un gran crecimiento pero con una participación baja en el mercado. Para afrontar tal situación la entidad debe invertir más recursos para alcanzar una mejor cuota de mercado que serán destinados especialmente a mostrar las ventajas comparativas de sus productos, como son la implementación de un plan de marketing, la implementación de una adecuada cadena de distribución física del producto, entre otras.

#### 4.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

“La ventaja competitiva busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo”.<sup>33</sup>

Las ventajas competitivas del Xi Ferreterías son:

- Mejorar los tiempos de entrega de los pedidos a través de un reconocimiento al vendedor del cual los clientes no hayan tenido ninguna queja al cierre del ciclo mensual y el cual haya satisfecho las necesidades del cliente llegando a tiempo con el pedido y en las cantidades correctas.
- Mantener la buena calidad de los productos: La calidad de los productos y el servicio que brinda la empresa no cambia porque es una política empresarial.
- Mejora continua del servicio y la atención con el cliente; mediante un plan de capacitación semestral, del cual va a depender la motivación y desempeño de los colaboradores y así estar en capacidad de atender al cliente de manera personalizada y oportuna.

#### 4.5 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta administrativa de análisis es utilizada para examinar el entorno competitivo; su estructura se basa en el modelo de las cinco fuerzas, desarrollada por

---

<sup>33</sup> KNOOW. (2012). *Concepto de ventaja competitiva*. Obtenido el 11-06-2012. URL: [http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm]

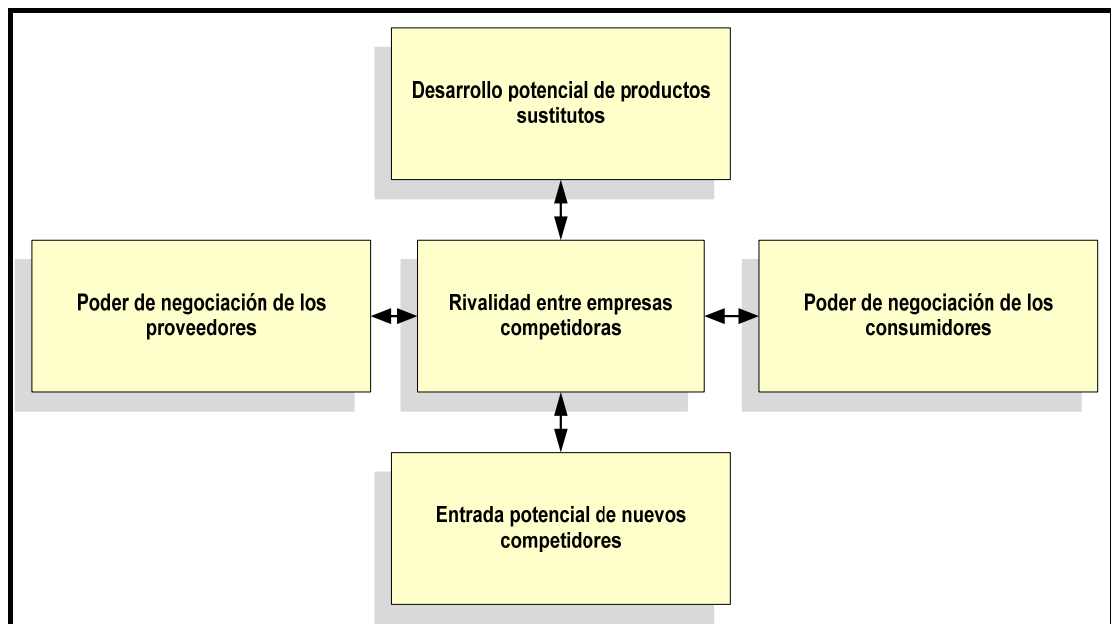


Porter, quien describe que “el entorno competitivo es evaluado en torno a cinco fuerzas, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensa rivalidad entre los competidores de un sector”.<sup>34</sup>

Cada una de estas fuerzas afecta la capacidad empresarial para competir en el mercado, y consecuentemente determinan la rentabilidad de cierto sector, de ello se deriva su importancia para realizar un análisis exhaustivo que permita formular estrategias.

**Gráfico N° 23**

**Las 5 Fuerzas de Porter**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

<sup>34</sup> D., MARTÍNEZ y A., MILLA. (2005). *Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. p. 40.

#### **4.5.1 Ingreso Potencial de Nuevos Competidores**

El ingreso potencial de nuevos competidores tiene una incidencia alta, en razón de que las barreras de entrada al mercado son bajas. Los productos a ofertarse son de comparación, motivo por el cual el consumidor compara calidad, precio y estilo en varias alternativas antes de hacer una compra, ello puede motivar a que nuevos negocios se creen a fin de satisfacer necesidades particulares de las empresas florícolas puesto que sus necesidades de igual forma son diversas por el mismo hecho de la naturaleza del negocio.

#### **4.5.2 Capacidad de Negociación de los Proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores es alta, puesto que ciertos artículos que Xi Ferreterías comercializa son importados, lo cual se refleja en la inconsistencia en los precios de los mismos en razón de las crisis económicas, donde los productores manejan los precios de acuerdo al valor de sus insumos de producción lo cual puede incidir en costos elevados.

#### **4.5.3 Capacidad de Negociación de los Consumidores**

Los clientes tienen un poder alto de negociación, puesto que los productos que se va a introducir presentan características idénticas entre los ofrecidos por diversos negocios que venden artículos de ferretería y afines, por lo tanto los consumidores serán quienes definan los niveles de compra y en ciertos casos el precio de compra.

#### **4.5.4 Desarrollo Potencial de Productos y Servicios Sustitutos**

La amenaza de desarrollo de productos sustitutos es muy alta, puesto que en el mercado existe gran variedad de marcas nacionales e internacionales bien posicionadas con productos de buena calidad y de última generación que podrían remplazar a los productos ofertados por el nuevo negocio.

#### **4.5.5 Rivalidad entre Competidores del Sector**

La rivalidad entre los competidores es alta, ya que al ser un producto actual en un nuevo mercado, podría incentivar la rivalidad entre los partícipes del mercado en su afán de alcanzar una mayor cuota, lo que implicaría el despliegue de actos de comercio desleales o incluso guerra de precios.

### **4.6 PROPUESTA DE MARKETING MIX**

El marketing mix se define como “un conjunto de variables controlables que la empresa amalgama para provocar la respuesta deseada en el mercado meta”.<sup>35</sup>

En el presente apartado se desarrolla un plan de marketing para posicionar la empresa Xi Ferreterías en el área de El Quinche y Cayambe en el sector floricultor, para lo cual se ha tomado en consideración el mercado objetivo y sus necesidades a fin de posicionarla adecuadamente.

---

<sup>35</sup> S., MERCADO. (2002). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. México: Editorial Limusa S.A. p. 233

#### **4.6.1 Producto**

El producto son los artículos de ferretería y afines que demandan las empresas florícolas del área de El Quinche y Cayambe.

##### **4.6.1.1 Estrategia de Producto**

La estrategia del producto consiste en ampliar la mezcla los productos respecto al número de líneas que maneja en la actualidad Xi Ferreterías y de profundidad, es así que se han identificado 7 líneas de productos para la primera fase de introducción de los productos al mercado objetivo.

**Tabla N° 29**

**Mezcla de productos de Xi Ferreterías**

MEZCLA DE PRODUCTOS							
PROFUNDIDAD	AMPLITUD						
	Herramientas manuales	Pinturas	Materiales de construcción	Material eléctrico	Plomería	Insumos para invernaderos	Seguridad industrial
Tipo	Zapapicos	Pintura de agua	Alambres galvanizados	Lámparas	Mangueras de polietileno	Zunchos plásticos	Botas PVC
	Rastrillos			Fluorescentes 40 w.	Tubos PVC	Grapas industriales	Mascarillas desechables
	Tijeras podadora felco					Cintas Adhesivas	Guantes de látex
	Machetes					Ligas de caucho	Fajas
							Delantales
							Trajes de cuartos fríos

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

#### 4.6.1.2 Marca

El logotipo es una imagen gráfica que sirve de emblema a una sociedad, a una marca comercial, conmemoración o producto. Generalmente están formados por las letras que comprenden el nombre de la entidad o empresa a representar, aunque a veces también se incluyen elementos característicos que definen el objeto de su competencia.<sup>36</sup>

“El slogan es la expresión lingüística económica, significativa, brillante, perdurable, exclusiva y eficiente de una estrategia de comunicación empresarial, política o institucional”.<sup>37</sup>

La marca que se propone para la Xi Ferreterías busca expresar en pocas palabras las características fundamentales de los productos ofrecidos que consiste en encontrar calidad, a buen precio, con servicios complementarios y sobre todo que sean amigables con la naturaleza.

#### Gráfico N° 24

##### Marca



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

<sup>36</sup> J., CASTAÑÓN. (2004). *Medios gráficos*. España: Editorial Casbell. p. 288.

<sup>37</sup> M., ROMERO. (2005). *Lenguaje publicitario*. Barcelona: Editorial Ariel. S.A. 1ª Edición. p. 94.

#### 4.6.2 Precio

El mercado de los artículos de ferretería es muy diverso, pues en él se pueden encontrar, diversas alternativas para satisfacer gustos y preferencias a la hora de adquirir productos para las labores florícolas. El precio de estos productos difiere mucho, especialmente por la calidad, presentación, el empaque utilizado o por el valor agregado de los mismos.

##### 4.6.2.1 Objetivo de la Política de Precios

Considerando que el mercado potencial es atractivo, el negocio establece como objetivo del precio la obtención de utilidades satisfactorias, es decir el precio fijado debe generar utilidades netas (luego de las obligaciones tributarias y patronales) que satisfagan las expectativas de la gerencia.

##### 4.6.2.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precios para la etapa de introducción del producto al nuevo mercado, es precios de status quo, lo cual significa “cobrar un precio idéntico o muy cercano al de la competencia.”<sup>38</sup> Esta estrategia es válida puesto que los productos son de gran consumo, y que al ser un nuevo mercado, igualar los precios a la par de la competencia puede garantizar su permanencia a largo plazo.

---

<sup>38</sup> C., LAMB, J., HAIR y C., MCDANIEL. (2006). *Fundamentos de marketing*. México: Cengage Learning Editores. 4ª Edición. p. 529.

Tabla N° 30

## Precios de los productos

P.V.P. DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS			
No.	PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	P.V.P.
	<b>Herramientas manuales:</b>		
1	Zapapicos	Unidad	4,00
2	Rastrillos	Unidad	3,75
3	Tijeras podadora felco	Unidad	51,00
4	Machetes	Unidad	4,00
	<b>Pinturas:</b>		
5	Pintura de agua	galón	13,00
	<b>Materiales de construcción:</b>		
6	Alambres galvanizados	Rollo de 220 m.	60,00
	<b>Material eléctrico:</b>		
7	Lámparas	Unidad	15,00
8	Fluorescentes 40 w.	Unidad	20,00
	<b>Plomería:</b>		
9	Mangueras de polietileno	Rollo de 100 m.	15,00
10	Tubos PVC	Unidad de 2,5 m.	18,00
	<b>Insumos para invernaderos:</b>		
11	Zunchos plásticos	Rollo de 100 m.	6,00
12	Grapas industriales	Caja de 1000	3,56
13	Cintas Adhesivas	Rollo de 100 m.	1,05
14	Ligas de caucho	Kilos	2,50
	<b>Seguridad Industrial:</b>		
15	Botas PVC	Unidad	5,87
16	Mascarillas desechables	Unidad	0,80
17	Guantes de látex	Unidad	1,47
18	Fajas	Unidad	25,00
19	Delantales	Unidad	3,19
20	Trajes de cuartos fríos	Unidad	44,16
	<b>PROMEDIO</b>		<b>14,87</b>

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Larrea



Se puede observar que el precio promedio del portafolio de productos que serán introducidos al mercado de empresas florícolas de las zonas de El Quinche y Cayambe es de USD 14,87.

#### 4.6.3 Plaza

Plaza es todo esfuerzo que realiza la organización para poner a disposición de los usuarios los productos, como los lugares físicos que tienen que establecer o la elaboración de alianzas estratégicas con organizaciones para que los productos lleguen al consumidor final.<sup>39</sup>

##### 4.6.3.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución está basada en la cobertura de los artículos de ferretería de Xi Ferreterías, para ello la estrategia seleccionada es la de distribución exclusiva con la cual “el productor sólo da a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios”.<sup>40</sup>

La estrategia seleccionada es útil puesto que la organización quiere diferenciar sus productos por una política de alta calidad, de prestigio o de excelente servicio.

---

<sup>39</sup> L., PÉREZ. (2004). *Marketing Social: teoría y práctica*. México: Pearson Educación. p. 265.

<sup>40</sup> P., KOTLER y G., ARMSTRONG. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación. 11ª Edición. p. 401.

#### 4.6.3.2 Canal de Distribución

En razón de la necesidad de colocar el producto de forma rápida, se prevé mantener ventas directas sin intermediarios a fin de no encarecer el precio de los productos, pero sobre todo para cumplir con los plazos de entrega.

#### Gráfico N° 25

##### Canal de Distribución Directo



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

Conforme los productos del negocio avancen por la curva del ciclo de vida del producto, existe la posibilidad de diversificar el canal distribución, siendo una primera alternativa el canal indirecto, donde existirán uno o más intermediarios entre el negocio y el consumidor final.

#### 4.6.4 Promoción

##### 4.6.4.1 Estrategia de Promoción

Considerando que el producto será vendido de forma directa, la estrategia de promoción a utilizar es pull, “que consiste en concentrar los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final, evitando a los intermediarios”.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> C., LAMB, J., HAIR y C., MCDANIEL. (2006). *Op. Cit.* p. 497.

La estrategia seleccionada permitirá crear en el potencial consumidor actitudes positivas hacia el producto o la marca de tal manera que el comprador pida o exija los productos ofrecidos por Xi Ferreterías.

#### 4.6.4.2 Publicidad

De los resultados obtenidos en la investigación de mercados, los potenciales demandantes de artículos de ferretería y afines, prefieren mayoritariamente informarse de promociones o nuevos productos a través de medio electrónicos (sitios web y correos electrónicos).

##### **Medios escritos**

Los medios escritos a ser utilizados para la promoción de los productos incluyen:

- Se contratará un anuncio cada dos meses durante todo el año en la Revista Familia. Consiste en un espacio de 1/8 de página (7 cm x 9 cm), a un costo de USD 300,00 (IVA incluido) por cada anuncio. El anuncio saldrá el último domingo de cada mes.
- Se pautará un anuncio en la Revista La Flor que emite Expoflores. Consiste en un espacio de ½ página vertical, las medidas son 10 cm. de ancho X 15 cm. de alto, con un costo de USD 500,00 + IVA, cada anuncio. Se contratará un anuncio cada seis meses.

- Se elaborarán 200 flyers o volantes mensuales en papel couche de 75 gramos full color de 12 cm X 8 cm, a un costo unitario de USD 0.15.

**Tabla N° 31****Gastos de publicidad en medios escritos**

PUBLICIDAD EN MEDIOS ESCRITOS				
MEDIO	PERIODICIDAD	CANTIDAD ANUAL	COSTO	
			UNITARIO	ANUAL
Anuncio en Revista La Familia 1/8 de pagina	Bimensual	6	300,00	1.800,00
Anuncio en Revista La Flor 1/2 página vertical	Semestral	2	560,00	1.120,00
Volantes papel couche 75 g. full color	Mensual	2.400	0,15	360,00
<b>TOTAL</b>				<b>3.280,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

**Medios Electrónicos**

En la actualidad, con la introducción masiva de los medios electrónicos como una forma de comunicación, la entidad prevé valerse de este tipo de medios, para lo cual diseñará y creará su página web, a través de ella los demandantes podrán conocer y contactarse con la entidad, sea para conocer los pormenores de la organización o para realizar compras en la tienda virtual que la entidad prevé crear.

El diseño de la página web contiene:

- Diseño profesional avanzado: 10 páginas con animación flash.
- Página de menú: acceso directo a cualquier página interna.
- Promoción de productos: incluye detalle del producto con animación flash y música de fondo.
- Formulación para la reservación o compra de productos.
- Formulario para contactos entre los clientes y la empresa.
- Hosting y registro de dominio

La página web de la entidad incluye una tienda de compras virtuales, donde se publicarán los catálogos de los productos en línea y sus respectivos módulos de administración necesarios como clientes, pedidos, métodos de pago, entre otros; resalta la demostración de los artículos de ferretería en fotografías de alta calidad.

A lo expuesto se agrega que la entidad a fin de incrementar el tráfico de visitas en su página web prevé realizar publicidad en el buscador Google, que consiste en publicar e indexar el nombre “Xi Ferreterías” en los motores de búsqueda.

**Tabla N° 32****Gastos de publicidad en medios electrónicos**

<b>PUBLICIDAD EN MEDIOS ELECTRÓNICOS</b>			
<b>MEDIO</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>COSTO</b>	
		<b>UNITARIO</b>	<b>ANUAL</b>
Creación página WEB	1	740,00	740,00
Dominio de segundo nivel (.com.ec)	1	50,00	50,00
Publicidad en Google	12	170,00	2.040,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.830,00</b>

**Fuente:** Visionet, 2012.**Elaborado por:** Diego Larrea**4.6.5 Asignación del Presupuesto**

El desarrollo del marketing operativo requiere una inversión inicial para cubrir los rubros de la publicidad en medios escritos y electrónicos con el fin de posicionar la marca Xi Ferreterías en el mercado.

**Tabla N° 33****Presupuesto para marketing**

<b>GASTO PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Publicidad en medios escritos	3.280,00
Publicidad en medios electrónicos	2.830,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.110,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada.**Elaborado por:** Diego Larrea

Se ha determinado un gasto anual de USD 6.110,00 en publicidad. De las alternativas propuestas, la publicidad medios escritos requiere un gasto mayor.

## **5 ESTUDIO FINANCIERO**

Hoy en día, este tipo de negocios se ha vuelto cada vez más cambiante y turbulento, por lo que se hace imprescindible el análisis financiero de una organización, dado que proporcionará información relevante al proceso de toma de decisiones dentro y fuera de la empresa.

Para el estudio de viabilidad financiera de este proyecto se está tomando en cuenta varios factores como son: el mercado actual en cuanto a movimientos de productos, costos, ventas entre otros factores y obviamente tomando en cuenta los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado, lo que ha determinado que existe el interés de compra en el nuevo segmento a implementarse por parte de las empresas florícolas de la zona que comprende los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo y sus cabeceras cantonales, enfocados en la frecuencia de compra, volumen que realizan las empresas dentro del sector al que se enfocó el estudio.

Para realizar los distintos presupuestos en vista de que existen distintas líneas de productos y en base a la experiencia adquirida en el mercado, se puede delinear valores porcentuales que fluctúan entre los distintos grupos de productos, el cual arroja un valor más real que el hecho de poner un incremento igual para toda la gama de productos. Esto de igual manera es aplicable a los costos su variación tanto en volumen como en precios.

Se tiene pensado adquirir activos fijos o equipos para el uso, una en el período cero y otra, tres años mas tarde, se tratará de camionetas y de equipos de oficina los cuales tendrán importancia en el análisis. Ver Anexo 4.1.

## 5.1 DEPRECIACIONES

Para las depreciaciones de los activos fijos que se van a adquirir para esta etapa del proyecto, el método utilizado fue el de línea recta basándose en los porcentajes y años de vida útil ya establecidos, no se tomo en cuenta aplicar un método mas real como lo solicita las NIIF'S ya que al Xi Ferreterías ser una persona natural obligada a llevar contabilidad, no está obligada a utilizar las normas que requiere la Superintendencia de Compañías.

Para el proyecto se está tomando en cuenta la compra de activos fijos en 2 períodos que es en una instancia inicial y para el año 2015 como se puede ver en el Anexo 4.2.

## 5.2 GASTOS

Este rubro se divide en diferentes rubros, que son los gastos administrativos, gastos de ventas en donde están incluidos varios gastos como la nómina, arriendo de la oficina, servicios básicos, gastos varios, publicidad. Ver Anexo 4.4.

Para los salarios se puede ver que tienen un aumento salarial constante año tras año, así como aumento en las obligaciones como el Decimo Cuarto Sueldo. El aumento y variación para el presupuesto se ha basado en algunos factores como es el



incremento dado por la Inflación. En lo referente a la nómina de los trabajadores se estableció, fundamentado en la ley y el código de trabajo, las aportaciones al IESS y demás beneficios. Ver Anexo 4.3.

### 5.3 COSTOS

Para tomar en cuenta el monto y volumen de los costos, se ha tomado como base el último año de funcionamiento de la empresa, esto da una base clara en cuanto a lo monetario. Pero para determinar cantidades, costos aproximados, aumento del precio en el costo en un mediano a largo plazo, se separó el total de ítems que se tiene que son mas de 8,000 ítems se agruparon en 15 grandes grupos homogéneos.

Para el presupuesto a cinco años, se tomo en cuenta dos puntos clave para tomar en cuenta. Por un lado es el aumento en la cantidad de unidades compradas entre año y año, esto va de la mano con el estudio realizado más lo que la empresa Xi Ferreterías tiene como metas. Se espera tener un aumento en la cantidad en un porcentaje señalado a continuación: Ver Anexo 4.5.

- 2014: cantidad presupuestada del 2013 + 10% en cantidad
- 2015: 2014 + 13% en cantidad
- 2016: 2015 + 18% en cantidad
- 2017: 2016 + 20% en cantidad

El otro parámetro a tomar en cuenta en los costos es el aumento de los precios por partes de los proveedores. Este valor viene de acuerdo a la experiencia y la manera que se manejan todos los proveedores de material de ferretería, fabricantes locales e

importadores. El incremento en el costo está rondando por el 4% anual, esto mas otros factores se presupuestó un aumento del costo señalado aquí:

- 2014: costo presupuestado de costo 2013 + 6%
- 2015: 2014 + 8% costo
- 2016: 2015 + 4% costo
- 2017: 2016 + 5% costo

#### 5.4 VENTAS

De la misma manera se presupuestó los costos, se ha tomado en cuenta la agrupación de todos los ítems que maneja en inventario en 15 grupos homogéneos. Al ser la ferretería un negocio amplio, la rentabilidad que se quisiera obtener por producto vería mucho de producto en producto. Es por esto que la separación los valores son reales y la utilidad equilibrada.

El porcentaje es constante en todos los productos haciendo que los 2 primeros años la utilidad sea del 40% y para los 3 años restantes sean del 50% lo cual es un margen adecuado a como se manejan la competencia.

#### 5.5 CAPITAL DE TRABAJO

Tenemos el capital de trabajo, que es otro rubro importante dentro de una inversión inicial, en este caso, el aumento de la línea de negocio se lo toma como una inversión inicial, pues es un dinero con el que la empresa cuenta en efectivo, tomando en

cuenta bancos, para poder subsistir día tras día sin tener problemas de liquidez por la falta del mismo. Este dinero es muy importante ya que es con que la empresa cancela sus cuentas por pagar en el corto plazo, además de ser su necesidad por un mes en temas liquidez.

El capital de trabajo es necesario para poder cumplir con las deudas de corto plazo con las que se cuente por el giro del negocio, adicional a esto se puede decir que la administración del capital de trabajo es primordial para el negocio ya que tener un exceso de este provoca que exista dinero improductivo para la empresa, mientras el no tener el capital de trabajo necesario para las deudas de corto plazo genera costos por financiamiento.

Para el caso del proyecto se calculo que el capital de trabajo es de \$ 23,174.06, es un valor alto ya que se ha generado una inversión sin usar financiamiento a futuro, a parte de otros gastos necesarios como administrativos y de ventas. Se puede ver en el Anexo 4.6.

## 5.6 INVERSIONES

La inversión inicial es el valor monetario necesario para poner en marcha una empresa, como fue mencionado anteriormente, se ha llamado inversión inicial a aquella que se ha realizado para aumentar la línea de negocio con el nuevo nicho de mercado que es de atender a las empresas florícolas ubicadas en Cayambe y sus alrededores como El Quinche, Tabacundo. A parte de las inversiones realizadas se le suma el capital de trabajo para tener una idea mas clara de la inversión que se

realizara durante ese año. Se ha tomado en cuenta una inversión de activos fijos de \$ 60,929.42, cuyo monto mayor es la adquisición de una camioneta, necesaria para los pedidos y retiros de mercadería donde proveedores. Ver Anexo 4.7.

## 5.7 FLUJO DE EFECTIVO

Para determinar el flujo de caja se tomaron en cuenta los ingresos y egresos operacionales, el flujo operacional, flujo neto, saldo inicial de caja y saldo final de caja.

El capital de trabajo como se vio anteriormente se obtuvo de la inversión inicial y sus gastos, y este de igual manera afecta al saldo de caja del año inicial.

El saldo final de caja corresponde al saldo inicial de caja del siguiente año, el mismo va variando según los gastos y si hay inversión como el caso del año 2015 se puede ver afectado, aunque no comprometido el saldo final de caja para ese año, gracias al manejo de las ventas y los costos y gastos. Ver Anexo 4.9.

## 5.8 VAN Y TIR

El VAN y el TIR son unos de varios indicadores financieros. Mediante los indicadores financieros se puede determinar la viabilidad de un proyecto desde el punto de vista de la rentabilidad, por el cual se consideró como de suma importancia estos dos indicadores.

El VAN o Valor Actual Neto constituye la sumatoria de flujos futuros traídos a valor presente menos la inversión inicial, siendo que el VAN es un valor positivo y alto demuestra que es un proyecto rentable. Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. El objetivo de aplicar este criterio de evaluación de la rentabilidad del proyecto, es comparar todos los ingresos y egresos en un solo momento del tiempo, tomando por convención el año cero ya que es más fácil apreciar la magnitud de las cifras en el momento más cercano al que se deberá tomar la decisión.

El criterio de la Tasa Interna de Retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por el período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual: es decir, el TIR busca aquella tasa que haga al VAN igual a cero.

El TIR es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo una inversión con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. El TIR busca hasta cuánto podría el socio aumentar la tasa de retorno exigida para ganar.

La tasa de descuento utilizada para el calculo del VAN y TIR es del 19.54% (Ver Anexo 4.8), este valor se saco utilizando la formula del costo de oportunidad de las empresas de los sectores, junto a las betas de empresas similares que están en la bolsa de Nueva York. Se puede observar que para el proyecto propuesto, arroja un

valor actual neto positivo junto a una tasa interna de retorno del 32.98% (Ver Tabla 34). Con, esto se puede terminar de demostrar, lo rentable que resulta la implementación de un nuevo mercado para Xi Ferreterías. Se puede estar seguro, de que el dinero estará bien invertido en la fase analizada ya que a parte de su tasa interna de retorno buena tiene un valor actual neto de \$36,809.82. El análisis financiero concluye que el proyecto puede ser puesto en practica ya que sus indicadores como el VAN y la TIR, presentan valores significativos, lo cual motiva a los inversionistas. Las utilidades que ofrece este negocio son atractivas.

**Tabla N° 34**

**VAN Y TIR**

<b>VAN Y TIR</b>	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	32.98%
TASA DE DESCUENTO	19.54%
VALOR ACTUAL NETO	36,809.82 \$

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

## 5.9 ESTADO DE RESULTADOS

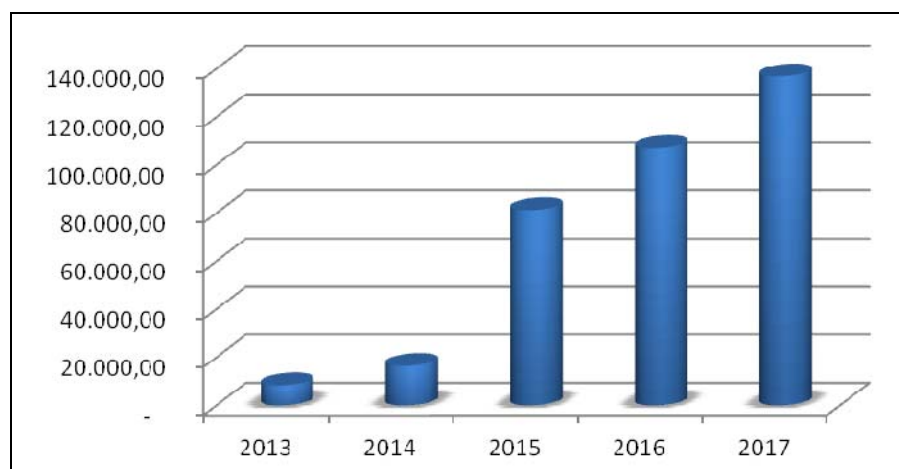
El estado de perdidas y ganancias presentan utilidades en todos los períodos, claramente en un comienzo las utilidades fueron un poco bajas y con el pasar de los años fueron aumentando. Se tiene que tomar en cuenta que las ventas de igual manera fueron aumentando, y como es obvio de la misma manera el costo de ventas, y los gastos incurridos son mayores así como inversiones que se proyecta incurrir como es en el caso del 2015. Se ha tomado en cuenta muchos factores para que sea lo mas real tanto en tema ventas como en los costos de ventas.

Las ventas aumentaron de un total de \$ 314,054.57 en el 2013 a \$ 741,165.31 en el último año presupuestado. Por el lado del costo de ventas de la misma manera se duplicaron desde el primer año presupuestado a último que corresponde al 2017, de \$ 224,258.32 a \$ 493,440.97. El único valor que no se modificó fueron los gastos de ventas que corresponde a gasto de publicidad, que en un principio se va a aplicar, y no se lo aumenta ya que si será necesario llegar mas al mercado meta se lo hará manteniendo un presupuesto fijo. Se puede observar el aumento de las utilidades netas en el Gráfico N° 26.

Para ver todo el presupuesto a 5 períodos del Estado de Resultados Ver Anexo 4.10.

**Gráfico N° 26**

**Variación en la utilidad**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Diego Larrea

## 5.10 BALANCE GENERAL

El Balance General es una presentación estructurada de la posición financiera del negocio. Su propósito general es proveer información sobre la situación en la que se

encuentra la empresa, que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de decisiones económicas. Para cumplir con este objetivo, el balance provee datos relacionados a la empresa sobre activos, pasivos y patrimonio.

El Balance General para este proyecto está compuesto por: activos, que se dividen en corrientes, exigibles, realizables y fijos; los pasivos en a corto plazo; y el patrimonio por el capital y los resultados acumulados.

Dentro de este presupuesto tanto el activo como el patrimonio son mayores que los pasivos y esto se debe en su gran mayoría a que este proyecto solo cuenta con dos fuentes de inversión realizadas a inicio y en el año 2015 para compra de activos fijos como es de camionetas para uso de la empresa.

Como era de esperarse los montos van en aumento año tras año tanto en activos por el aumento de inventario, así como de cuentas por cobrar; por el lado del pasivo los pagos a los proveedores es el rubro que crece con en mayor medida; y en el patrimonio lo que aumenta son los resultados obtenidos, es decir las utilidades generadas cada año. Ver Anexo 4.11.



## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

El proyecto de implementación en el negocio de Xi Ferreterías y buscar un nuevo mercado a parte del que maneja ahora que es básicamente venta de materiales de construcción, ferretería, herramienta y demás, a constructoras civiles en su gran mayoría; y ver la opción de incursionar al mercado de suplir al mercado de las empresas florícolas en el área comprendida por Cayambe y El Quinche, se muestra viable económicamente. Esto ya que una vez comprobados los beneficios y costos estimados del mismo, se comprobó que es procedente su implementación y posterior puesta en marcha.

El desarrollo del presente proyecto podría tener un efecto importante a largo plazo, ya que en Cayambe como otras comunidades se puede abarcar un mercado ya establecido que tuvo un pequeño decrecimiento hace algunos años, pero otra vez está despuntando. A parte se puede incursionar en otras áreas como en la construcción por las zonas aledañas.

El objetivo es de satisfacer y superar las expectativas de los clientes, generando una rentabilidad justa y permanente, que contribuya al crecimiento del país, con el aporte de fuentes de trabajo y cumpliendo con todas nuestras obligaciones sociales y con el Estado. Del mismo modo sabiendo como competir con las empresas competidoras

sin que se llegue a una pelea de mercado dura que puede perjudicar el mercado y dañar el nicho.

Según el estudio de mercado realizado se concluye que el cliente, en este caso las empresas florícolas buscan varios factores en sus proveedores, las cuales se tiene que saber aprovechar para en un inicio entrar a esas empresas y luego mantenerse y abrir mas mercado ya con el reconocimiento. Entre estos factores claves está el tiempo de entrega, la calidad del producto, el precio, y el manejo de una gama amplia pero al mismo tiempo especializada de productos acorde a sus necesidades y requerimientos.

Al ser Xi Ferreterías una empresa ya constituida, la inversión inicial, como le ha venido manejando tiene su costo, pero no afecta en mayor medida la liquidez de la empresa por lo que parece justo hacerla.

Entablar relaciones directas con el sector de los exportadores de flores es clave, ya que se puede abrir mercado de esta manera. Hay competencia, como en todos los negocios, pero en este campo las oportunidades está abiertas al ser un sector rural y para muchos muy lejano y poco apetecible económicamente hablando.

De acuerdo al análisis financiero del proyecto, el aumento del negocio permite a la empresa obtener una rentabilidad satisfactoria en un corto y mediano plazo y con un capital moderado, esto sin dejar a un lado el negocio actual de la empresa. Si bien es cierto, va a generar un mayor tiempo de tanto gerencia, como de ventas, compras, bodegas y todos los que pertenecen a la empresa, los réditos se verán en un corto plazo. La inversión generada es moderada para incurrir en un nuevo negocio dentro del que ya se tiene en el momento.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Por todos los aspectos mencionados se recomienda la instalación y ejecución de este proyecto, ya que es viable y representa una gran oportunidad de inversión debido a la tendencia que se ha mantenido en el sector florícola durante varios años.

Se recomienda además ingresar en este nuevo mercado con precios acordes a los de la competencia, con el fin de no interferir de manera directa al mercado y dañarlo de alguna manera que a la postre puede ser perjudicial para el sector incluyendo a la empresa. Con este fin de ser acordes al mercado se puede garantizar su posicionamiento en la mente del consumidor. Este punto es muy importante ya que el potencial cliente conoce perfectamente las características de los productos y la competencia es muy marcada, por lo cual se deberá mantener una ventaja competitiva.

Se recomienda intensificar las estrategias de los productos claves de su requerimiento lo cual quedo expuesto anteriormente, que sería básicamente artículos para el uso agrario y demás herramientas. Esto constituirá un valor agregado de la compra que están las empresas realizando, toda vez que el producto llegue al sitio requerido, con las características necesarias, sin necesidad de malgastar tiempo extra o dinero.

Es importante mantener las estrategias de penetración en el mercado, otorgando descuento por pronto pago, descuentos por volúmenes de compra, entre otras que permitirá al negocio ganar mercado.

Se recomienda cumplir con todas las políticas en áreas esenciales como finanzas, ventas, proveedores, con el objetivo de ser una empresa líder en imagen, a parte de calidad, servicio e innovación de sus productos y servicios.

Se recomienda por otro lado, realizar constantes estudios para intensificar el conocimiento del cliente y de la competencia con el fin de anticipar la respuesta a los cambios en este sector y así mantener una posición sólida del negocio.

Es necesario optimizar todos los procesos dentro de la empresa, es por eso que se recomienda que se busque sacar en un futuro cercano certificaciones de procesos como la ISO 9001:2008 y está en ventaja o acorde a la competencia y de igual manera de sus clientes. Esto permitirá lograr un mayor perfeccionamiento en la eficiencia y productividad.

Así mismo, se recomienda que no se deje a un lado los otros clientes que son las empresas constructoras civiles en especial, ubicadas en Quito, y que se busque la manera de optimizar recursos como los logísticos para que no se vuelva cuellos de botella los despachos sean para uno y otro cliente. La toma y entrega de pedidos debe ser claramente estudiada con el fin de que no se genere problemas a los clientes y poder satisfacer sus necesidades lo mayor rápido posible.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BROJT D. (2009). *La empresa con destino*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
2. CASTAÑÓN J. (2004). *Medios gráficos*. España: Editorial Casbell.
3. DAVID F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación. 11ª Edición.
4. HAX A., MAJLUF N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Granica S.A.
5. KOTLER P., y ARMSTRONG G. (2002). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación. 6ª Edición.
6. KOTLER P., y ARMSTRONG G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. 11ª Edición. México: Pearson Educación.
7. LAMB C., HAIR J. y MCDANIEL C. (2006). *Fundamentos de marketing*. 4ª Edición. México: Cengage Learning Editores. p.497.
8. MALHOTRA N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación. 4ª Edición.
9. MARTÍNEZ D. y MILLA A. (2005). *Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
10. MERCADO S. (2002). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. México: Editorial Limusa.S.A.
11. NIEMBRO D. y RIVERO A. (2010). *Sé innovador RH: utiliza las claves del marketing para potenciar la gestión de personas*. Madrid: Esic Editorial.
12. PEREZ L. (2004). *Marketing Social: teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
13. ROBBINS S., y COULTER M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación. 8ª Edición.
14. ROMERO M. (2005). *Lenguaje publicitario*. 1ª Edición. Barcelona: Editorial Ariel. S.A.
15. ROSALES J. (2005). *Elementos de microeconomía*. Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a distancia.

16. SAINZ DE VICUÑA J. (2002). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid, España: ESIC Editorial. 3ª Edición.
17. SPENCER M. (2000). *Economía Contemporánea*. Barcelona: Editorial Reverté. 6ª Edición.

# ANEXOS

### Cuestionario para la entrevista a expertos

#### Preguntas para las entrevistas a expertos

<b>PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE COMERCIO DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA</b>	<b>PERCEPCIÓN DEL NEGOCIO</b>	<b>PERCEPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS DE FERRETERÍA</b>	<b>PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA</b>
<p>¿Cómo cataloga el desarrollo del sector comercio de artículos de ferretería en el país?</p> <p>¿Qué factores inciden en el desempeño del sector comercio de artículos de ferretería en el país?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sector comercio de artículos de ferretería en el país?</p> <p>¿Cómo considera usted la rivalidad entre los competidores del sector comercio de artículos de ferretería?</p> <p>¿En qué fase del ciclo de vida del producto (servicios) se encuentran los artículos de ferretería?</p> <p>¿Recomendaría usted emprender o ampliar un nuevo negocio de comercialización de artículos de ferretería?</p>	<p>¿Qué le motivó a emprender de comercialización de artículos de ferretería?</p> <p>¿Cuáles cree usted que son las oportunidades y amenazas percibidas por los propietarios ferreterías?</p> <p>¿Considera usted que la demanda de los artículos de ferretería presenta una tendencia creciente?</p> <p>¿Considera que los clientes corporativos de artículos de ferretería se están incrementando?</p>	<p>¿Qué tipo de artículos de ferretería presentan mayor demanda?</p> <p>¿Cuáles son las características relevantes de los artículos de ferretería?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias implementadas para mejorar el posicionamiento en el mercado?</p> <p>¿Considera usted que el grado tecnológico de los artículos de ferretería es adecuado?</p> <p>¿A qué tipo de segmentos está dirigido el portafolio de los artículos de ferretería?</p> <p>¿Cuáles son los medios más adecuados para promocionar los artículos de ferretería?</p>	<p>¿Cuál es el perfil del demandante artículos de ferretería?</p> <p>¿Cuál es la frecuencia de compra de artículos de ferretería?</p> <p>¿Qué meses son de mayor demanda de artículos de ferretería?</p> <p>¿Identifica claramente el segmento de los demandantes de artículos de ferretería?</p> <p>¿Cuáles con los canales de distribución de los artículos de ferretería?</p> <p>¿A que dan mayor importancia los consumidores de artículos de ferretería para decir su compra?</p>

Las preguntas propuestas permitirán tener una clara definición de las condiciones actuales donde se desarrollan los negocios que comercializan artículos de ferretería, las ventajas y desventajas que modifican su desempeño.



### Lista de empresas (población objetivo)

EMPRESAS FLORÍCOLAS DE CAYAMBE Y EL QUINCHE		
Nº	NOMBRE	LUGAR
1	Agrícola Sky Valley Cía. Ltda.	Cayambe
2	Cananvalley Flowers S.A.	Cayambe
3	Cor.Lan Roses S.A.	Cayambe
4	Darlingflower S.A.	Cayambe
5	Difiori S.A.	Cayambe
6	Ecoflora S.A.	Cayambe
7	EcuatEVER Cía. Ltda.	Cayambe
8	Fiscelaflower Cía. Ltda.	Cayambe
9	Flores de la Colina Flodecol S.A.	Cayambe
10	Flores de Nápoles Flornapol S.A.	Cayambe
11	Flores Ecuatorianas de Calidad S.A. Florecal	Cayambe
12	Flores Equinocciales S.A. Florequisa	Cayambe
13	Flores Mágicas Flormagic Cía. Ltda.	Cayambe
14	Florícola Las Marias Flormare S.A.	Cayambe
15	Florícola Lindaflor Cía. Ltda.	Cayambe
16	Flowerfest S.A.	Cayambe
17	Hojaverde Cía. Ltda.	Cayambe
18	Honeyrose Cía. Ltda.	Cayambe
19	Luxusblumen S.A.	Cayambe
20	Merinofarms Cía. Ltda.	Cayambe
21	Merinoroses Cía. Ltda.	Cayambe
22	Mille Fleurs Cía. Ltda.	Cayambe
23	Mysticflowers S.A.	Cayambe
24	Productnorte S.A.	Cayambe
25	Productora y Exportadora de Rosas Proskyfarm Cía. Ltda.	Cayambe
26	Quality Service S.A. Qualisa	Cayambe
27	Rosadex Cía. Ltda.	Cayambe
28	Rosaprima Cía. Ltda.	Cayambe
29	Rosas de la Montana, Rosamont S.A.	Cayambe
30	Solflowers Cía. Ltda.	Cayambe
31	Solpacific S.A.	Cayambe
32	Trademanager del Ecuador Cía. Ltda.	Cayambe
33	Turis Agro Nelpo S.A.	Cayambe
34	Callabulbos S.A.	El Quinche
35	Ecuafiori Export S.A.	Cayambe
36	Exportadora de Flores Expoflor C.L.	El Quinche
37	Flores del Valle Cía. Ltda. Valleflor	El Quinche
38	Flores Latitud Cero Florlatcero Cía. Ltda.	Cayambe
39	Flores Paola Andrea del Ecuador Florespa Cía. Ltda.	El Quinche
40	Lores para el Mundo Flormundo Cía. Ltda.	El Quinche
41	Flores Santa Mónica S.A. Flosansa	El Quinche
42	Florícola Lissenflowers Cía. Ltda.	El Quinche
43	Growflowers Producciones S.A.	El Quinche
44	Imagmi S.A.	El Quinche
45	Inversiones Florícolas	El Quinche
46	Latinflor S.A.	Cayambe
47	Makaflowers Cía. Ltda.	El Quinche
48	Neumann Flowers Neuflores Cia. Ltda.	Cayambe
49	Pifogardens S.A.	El Quinche
50	Sande Ecuador Cía. Ltda.	El Quinche
51	Sierraplantas Cía. Ltda.	Cayambe
52	Vaseflor S.A.	El Quinche
53	Velvet Flores C.L.	El Quinche

**Fuente:** Superintendencia d Compañías, 2012.

**Elaboración:** Diego Larrea

**Modelo de encuesta a empresas**

**ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
“PLAN ESTRATÉGICO PARA POSICIONAR LA EMPRESA Xi FERRETERÍAS  
EN EL ÁREA DE EL QUINCHE Y CAYAMBE EN EL SECTOR FLORICULTOR”**

Estimado Empresario:

El propósito de esta encuesta es recopilar información que servirá para elaborar mi Tesis, para ello le pido que fuera tan amable en contestar las siguientes preguntas. La información que se proporcione será confidencial y solo será con fines académicos, por lo tanto puede contestarla con absoluta sinceridad y confianza, pues de ello depende el logro de los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Diego Sebastián Larrea Egüez

**PARTE 1: INFORMACIÓN GENERAL.**

- a) Nombre de la persona que responde la encuesta \_\_\_\_\_
- b) Cargo de la persona que responde la encuesta \_\_\_\_\_

**PARTE 2: INFORMACIÓN ESPECIFICA.**

Por favor maque con una “X” en el espacio que corresponda a la respuesta apropiada.

1. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

1 - 9 \_\_\_\_\_

10 - 49 \_\_\_\_\_

50 - 199 \_\_\_\_\_

Más de 200 \_\_\_\_\_

2. ¿Cuántas hectáreas de cultivo posee su empresa?

1 - 10 \_\_\_\_\_

11 - 20 \_\_\_\_\_

21 - 30 \_\_\_\_\_

31 - 40 \_\_\_\_\_

De 41 en adelante \_\_\_\_\_

3. ¿Compra artículos de ferretería y afines para su empresa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4. ¿En qué tiempo le gustaría que le entreguen su pedido de artículos de ferretería y afines?

1-2 días \_\_\_\_\_

3-4 días \_\_\_\_\_

5 – en adelante \_\_\_\_\_

5. ¿La entrega de su pedido es a domicilio?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Los productos que usted adquiere tienen garantía y soporte técnico?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Qué marcas de materiales de artículos de ferretería y afines acostumbra a comprar?

Stanley		Sika		3M	
Irimo		Perles		Master	
Proto		Adelca		Celleri	
Bahco		Ideal Alambrec		Arseg	
Rival		Pinturas Cóndor		Amc	

8. ¿Cuáles son sus proveedores de artículos de ferretería y afines para su empresa?

Ferrostal Cayambe S.C.C.		Conversa	
Amc Ecuador		Tonicomsa	
Sumiflor		Sima	
C.P.R		Otro	

9. ¿Por qué razón compra usted a estos proveedores?

Cercanía \_\_\_\_\_

Costumbre \_\_\_\_\_

Servicio \_\_\_\_\_

Ofertas \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

Entrega \_\_\_\_\_

10. ¿Cada cuánto tiempo hace sus compras?

15 Días \_\_\_\_\_  
 Mes \_\_\_\_\_  
 Trimestre \_\_\_\_\_  
 Semestre \_\_\_\_\_  
 Año \_\_\_\_\_

11. ¿Qué opina de la calidad de los artículos de ferretería y afines que ha comprado?

Excelente \_\_\_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_\_\_  
 Regular \_\_\_\_\_  
 Mala \_\_\_\_\_  
 Pésima \_\_\_\_\_

12. ¿Está usted de acuerdo con el precio que paga por los artículos de ferretería y afines?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

13. De las siguientes líneas de artículos de ferretería y afines. ¿Qué productos son los más requeridos para su empresa?

Herramientas eléctricas:

Pulidora		Amoladora	
Lijadora		Taladro	

Herramientas manuales:

Serruchos		Tijeras/jardín		Escobillas	
Zapapicos		Machetes		Bailejos	
Rastrillos		Palas		Carretillas	

Cabos y herrajes:

Cadenas		Cabo fortex	
Poleas		Ganchos	

Pinturas:

Pintura de agua		Laca	
Pintura acrílica		Diluyente	

Materiales de construcción:

Mallas metálicas		Cemento	
Triplex		Bloque	
Alambres galvanizados		Planchas de eurolit	

Material eléctrico:

Lámparas		Tomacorrientes	
Fluorescentes		Boquillas	
Cable gemelo		Enchufes	

Plomería:

Mangueras		Pegamento	
Tanques plásticos		Tubos PVC	

Siderúrgicos:

Varilla		Electrodos	
Planchas de tol		Pernos, tuercas y tornillos	
Tubos metálicos			

Insumos para invernaderos:

Zunchos plásticos		Cintas Adhesivas	
Grapas		Ligas de caucho	
Engrampadoras		Dispensadores de cinta adhesiva	

Seguridad industrial:

Botas de caucho		Fajas	
Mascarillas		Delantales	
Guantes de látex		Trajes de cuartos fríos	

14. ¿En cuáles de los aspectos siguientes le gustaría recibir mejor servicio?

Calidad\_\_\_\_\_

Entregas\_\_\_\_\_

Cumplimiento\_\_\_\_\_

Condiciones de pago\_\_\_\_\_

Atención\_\_\_\_\_

Precio\_\_\_\_\_

15. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de artículos de ferretería y afines?

Correo electrónico\_\_\_\_\_

Redes sociales\_\_\_\_\_

Sitio web\_\_\_\_\_

Televisión\_\_\_\_\_

Radio\_\_\_\_\_

Teléfono\_\_\_\_\_

Medios impresos\_\_\_\_\_

**“MUCHAS GRACIAS”**

**ANEXO 4****ANEXO 4.1 PRESUPUESTO MAQUINARIA Y EQUIPOS**

PRESUPUESTO INICIAL DE EQUIPOS 2012				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Camioneta 4x4	1	35.705,36	35.705,36
<b>TOTAL</b>				<b>35.705,36</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

PRESUPUESTO INICIAL DE EQUIPOS ELECTRONICOS AÑO 2012				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Computadores	1	1.250,00	1.250,00
2	Impresora,fax, copiadora	1	120,00	120,00
3	Microondas	1	140,00	140,00
<b>TOTAL</b>				<b>1.510,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

PRESUPUESTO INICIAL DE MUEBLES MESAS Y SILLAS AÑO 2012				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Escritorios	1	220,00	220,00
2	Sillas	4	80,00	320,00
<b>TOTAL</b>				<b>540,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

**TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL AÑO 2012****37.755,36**

PRESUPUESTO-ANO 2015 DE MAQUINARIA - EQUIPOS				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Camioneta 4x2	1	22.000,00	22.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>22.000,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

PRESUPUESTO-ANO 2015 DE MUEBLES MESAS Y SILLAS				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Escritorios	2	270,00	540,00
1	Sillas	10	100,00	1.000,00
1	Mesa de Reuniones	1	500,00	500,00
<b>TOTAL</b>				<b>2.040,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

PRESUPUESTO-ANO 2015 DE EQUIPOS ELECTRONICOS				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Computadora	2	1.500,00	3.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>3.000,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

<b>Total de inversión año 2015</b>	<b>27.040,00</b>
------------------------------------	------------------



**ANEXO 4.2 DEPRECIACION**

<b>CALCULO DE DEPRECIACION INVERSION INICIAL</b>					
<b>ITEM</b>	<b>MAQUINARIA</b>	<b>VALOR DEL BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DEPRECIACION UNITARIA</b>	<b>DEPRECIACION TOTAL</b>
1	Camioneta 4x4	35.705,36	1	7.141,07	7.141,07
2	Computadores	1.250,00	1	416,67	416,67
3	Impresora,fax, copiadora	120,00	1	40,00	40,00
4	Microondas	140,00	1	14,00	14,00
5	Escritorios	220,00	1	22,00	22,00
6	Sillas	80,00	4	8,00	32,00
	<b>Total</b>			<b>7.641,74</b>	<b>7.665,74</b>

ELABORADO: DIEGO LARREA

<b>CALCULO DE DEPRECIACION 2015</b>					
<b>ITEM</b>	<b>MAQUINARIA</b>	<b>VALOR DEL BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DEPRECIACION UNITARIA</b>	<b>DEPRECIACION TOTAL</b>
1	Camioneta 4x2	22.000,00	1	4.400,00	4.400,00
2	Escritorios	270,00	2	27,00	54,00
3	Sillas	100,00	10	10,00	100,00
4	Mesa de Reuniones	500,00	1	50,00	50,00
5	Computadora	1.500,00	2	500,00	1.000,00
	<b>Total</b>			<b>4.987,00</b>	<b>5.604,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

**ANEXO 4.3 NÓMINA**

Nomina año 2013

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	FDO DE RESERVA	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
Gerente General	1.500	18.000	0	0	182,25	18.000	0	1	18.000
Gerente de Ventas	900	10.800	900	292	109,35	11.992	0	1	11.992
Contadora	600	7.200	600	292	72,90	8.092	0	1	8.092
Chofer	500	6.000	500	292	60,75	6.792	0	1	6.792
								<b>4</b>	<b>44.876</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

Nomina año 2014

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	FDO DE RESERVA	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
Gerente General	1.500	18.000	0	0	182,25	18.000	0	1	18.000
Gerente de Ventas	1.000	12.000	1.000	327	121,50	13.327	1.000	1	14.327
Contadora	600	7.200	600	327	72,90	8.127	600	1	8.727
Chofer	500	6.000	500	327	60,75	6.827	500	1	7.327
Bodeguero	327	3.924	327	327	39,73	4.578	0	1	4.578
								<b>5</b>	<b>52.959</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

Nomina año 2015

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	FDO DE RESERVA	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
Gerente General	1.600	19.200	0	0	194,40	19.200	0	1	19.200
Gerente de Ventas	1.000	12.000	1.000	350	121,50	13.350	1.000	1	14.350
Contadora	700	8.400	700	350	85,05	9.450	700	1	10.150
Chofer	550	6.600	550	350	66,83	7.500	550	2	15.550
Bodeguero	350	4.200	350	350	42,53	4.900	350	1	5.250
								<b>6</b>	<b>64.500</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

Nomina año 2016

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	FDO DE RESERVA	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
Gerente General	1.600	19.200	0	0	194,40	19.200	0	1	19.200
Gerente de Ventas	1.100	13.200	1.100	380	133,65	14.680	1.100	1	15.780
Contadora	700	8.400	700	380	85,05	9.480	700	1	10.180
Chofer	550	6.600	550	380	66,83	7.530	550	2	16.160
Bodeguero	380	4.560	380	380	46,17	5.320	380	1	5.700
								<b>6</b>	<b>67.020</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

Nomina año 2017

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	FDO DE RESERVA	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL
Gerente General	1.700	20.400	0	0	206,55	20.400	0	1	20.400
Gerente de Ventas	1.200	14.400	1.200	420	145,80	16.020	1.200	1	17.220
Contadora	750	9.000	750	420	91,13	10.170	750	1	10.920
Chofer	600	7.200	600	420	72,90	8.220	600	2	17.640
Bodeguero	420	5.040	420	420	51,03	5.880	420	1	6.300
								<b>6</b>	<b>72.480</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

## ANEXO 4.4 GASTOS

PROYECCION DE GASTOS GENERALES	2013	2014	2015	2016	2017
<b>GASTOS GENERALES</b>					
Impuestos Municipales	19,25	29,25	35,80	42,20	44,00
Membresías	371,00	371,00	371,00	371,00	371,00
Gastos de Gestión	1.848,92	1.848,92	1.848,92	1.848,92	1.848,92
Otros Gastos Generales	2.822,56	2.822,56	2.822,56	2.822,56	2.822,56
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>5.061,73</b>	<b>5.071,73</b>	<b>5.078,28</b>	<b>5.084,68</b>	<b>5.086,48</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
ARRIENDOS mensual (546,27)	6.555,24	6.817,45	7.090,15	7.373,75	7.668,70
SERVICIOS BASICOS, TELEFONIA Y COMUNICACIONES	2.399,17	2.450,00	2.790,00	2.810,00	2.820,00
SUMINISTROS DE OFICINA	1.221,47	1.221,47	1.345,78	1.221,47	1.912,30
GASTOS MONITOREO Y SEGURIDAD	278,32	306,15	336,77	370,44	407,49
CURSOS Y SEMINARIOS	2.126,86	2.126,86	2.126,86	2.200,00	2.800,00
<b>TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>10.454,20</b>	<b>10.795,07</b>	<b>11.562,69</b>	<b>11.775,67</b>	<b>15.608,49</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y S. Industrial	12.174,14	12.500,00	13.200,00	14.000,00	16.000,00
VARIOS	1.322,82	1.322,82	1.322,82	1.322,82	1.322,82
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>13.496,96</b>	<b>13.822,82</b>	<b>14.522,82</b>	<b>15.322,82</b>	<b>17.322,82</b>
<b>TOTAL DE GASTOS GENERALES</b>	<b>29.012,89</b>	<b>29.689,62</b>	<b>31.163,79</b>	<b>32.183,17</b>	<b>38.017,79</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

EN BASE A QUE SE PROYECTO

GASTOS DE VENTAS 2013				
GASTOS PUBLICITARIOS				
DESCRIPCION	MEDIDA	DURACION	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
ANUNCIO REVISTA BIMENSUAL	1/8 DE PAGINA	6	300	1.800,00
ANUNCIO REVISTA SEMESTRAL	1/2 PAGINA	2	560	1.120,00
VOLANTES	A5	2400	0,15	360,00
<b>PUBLICIDAD</b>				<b>3.280,00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>3.280,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

GASTOS DE VENTAS 2014				
GASTOS PUBLICITARIOS				
DESCRIPCION	MEDIDA	DURACION	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
ANUNCIO REVISTA BIMENSUAL	1/8 DE PAGINA	6	300	1.800,00
ANUNCIO REVISTA SEMESTRAL	1/2 PAGINA	2	560	1.120,00
VOLANTES	A5	2400	0,15	360,00
<b>PUBLICIDAD</b>				<b>3.280,00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>3.280,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

GASTOS DE VENTAS 2015				
GASTOS PUBLICITARIOS				
DESCRIPCION	MEDIDA	DURACION	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
ANUNCIO REVISTA BIMENSUAL	1/8 DE PAGINA	6	300	1.800,00
ANUNCIO REVISTA SEMESTRAL	1/2 PAGINA	2	560	1.120,00
VOLANTES	A5	2400	0,15	360,00
<b>PUBLICIDAD</b>				<b>3.280,00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>3.280,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

GASTOS DE VENTAS 2016				
GASTOS PUBLICITARIOS				
DESCRIPCION	MEDIDA	DURACION	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
ANUNCIO REVISTA BIMENSUAL	1/8 DE PAGINA	6	300	1.800,00
ANUNCIO REVISTA SEMESTRAL	1/2 PAGINA	2	560	1.120,00
VOLANTES	A5	2400	0,15	360,00
<b>PUBLICIDAD MENSUAL</b>				<b>3.280,00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>3.280,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

GASTOS DE VENTAS 2017				
GASTOS PUBLICITARIOS				
DESCRIPCION	MEDIDA	DURACION	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
ANUNCIO REVISTA BIMENSUAL	1/8 DE PAGINA	6	300	1.800,00
ANUNCIO REVISTA SEMESTRAL	1/2 PAGINA	2	560	1.120,00
VOLANTES	A5	2400	0,15	360,00
<b>PUBLICIDAD MENSUAL</b>				<b>3.280,00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>3.280,00</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

**ANEXO 4.5 COSTOS**

<b>COSTO TOTAL AÑO 2013</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ESPECIFICACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	PERNOS, TUERCAS, TORNILLOS	165.957,00	0,06	9.757,63
2	HERRAMIENTAS ELECTRICAS	339,00	36,41	12.341,85
3	HERRAMIENTAS MANUALES	2.869,00	5,94	17.038,58
4	TUBERIA	5.173,00	2,48	12.826,65
5	GRIFERIA	481,00	10,04	4.827,00
6	HERRAMIENTAS AGRICOLAS	917,00	38,17	35.000,00
7	MATERIAL DE CONSTRUCCION	6.020,00	8,38	50.460,43
8	ADITIVOS	5.824,00	1,68	9.775,42
9	MATERIAL ELECTRICO	516,00	3,79	1.954,68
10	SEGURIDAD INDUSTRIAL	86,00	9,00	774,00
11	TECHOS	1.537,00	15,40	23.662,40
12	INSUMOS PARA CAMPAMENTO	132,00	112,49	14.848,68
13	ALAMBRE	10.441,00	1,79	18.662,52
14	MALLAS	938,00	10,04	9.416,48
15	Pintura	280,00	10,40	2.912,00
<b>TOTAL DE COSTOS</b>				<b>224.258,32</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

<b>COSTO TOTAL AÑO 2014 (10%)</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ESPECIFICACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	PERNOS, TUERCAS, TORNILLOS	182.552,70	0,06	11.377,40
2	HERRAMIENTAS ELECTRICAS	372,90	38,59	14.390,60
3	HERRAMIENTAS MANUALES	3.155,90	6,30	19.866,98
4	TUBERIA	5.690,30	2,63	14.955,87
5	GRIFERIA	529,10	10,64	5.628,28
6	HERRAMIENTAS AGRICOLAS	1.008,70	40,46	40.810,00
7	MATERIAL DE CONSTRUCCION	6.622,00	8,89	58.836,86
8	ADITIVOS	6.406,40	1,78	11.398,14
9	MATERIAL ELECTRICO	567,60	4,02	2.279,16
10	SEGURIDAD INDUSTRIAL	94,60	9,54	902,48
11	TECHOS	1.690,70	16,32	27.590,36
12	INSUMOS PARA CAMPAMENTO	145,20	119,24	17.313,56
13	ALAMBRE	11.485,10	1,89	21.760,50
14	MALLAS	1.031,80	10,64	10.979,62
15	Pintura	308,00	11,02	3.395,39
<b>TOTAL DE COSTOS</b>			<b>258,45</b>	<b>261.485,20</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

<b>COSTO TOTAL AÑO 2015 (13%)</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ESPECIFICACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	PERNOS, TUERCAS, TORNILLOS	206.284,55	0,07	13.884,97
2	HERRAMIENTAS ELECTRICAS	421,38	41,68	17.562,28
3	HERRAMIENTAS MANUALES	3.566,17	6,80	24.245,67
4	TUBERIA	6.430,04	2,84	18.252,15
5	GRIFERIA	597,88	11,49	6.868,76
6	HERRAMIENTAS AGRICOLAS	1.139,83	43,69	49.804,52
7	MATERIAL DE CONSTRUCCION	7.482,86	9,60	71.804,51
8	ADITIVOS	7.239,23	1,92	13.910,29
9	MATERIAL ELECTRICO	641,39	4,34	2.781,48
10	SEGURIDAD INDUSTRIAL	106,90	10,30	1.101,39
11	TECHOS	1.910,49	17,62	33.671,27
12	INSUMOS PARA CAMPAMENTO	164,08	128,78	21.129,47
13	ALAMBRE	12.978,16	2,05	26.556,51
14	MALLAS	1.165,93	11,49	13.399,52
15	Pintura	348,04	11,91	4.143,74
<b>TOTAL DE COSTOS</b>				<b>319.116,54</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

COSTO TOTAL AÑO 2016 (18%)				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	PRECIO	COSTO TOTAL
1	PERNOS, TUERCAS, TORNILLOS	243.415,77	0,07	17.039,64
2	HERRAMIENTAS ELECTRICAS	497,22	43,35	21.552,44
3	HERRAMIENTAS MANUALES	4.208,08	7,07	29.754,28
4	TUBERIA	7.587,45	2,95	22.399,04
5	GRIFERIA	705,50	11,95	8.429,34
6	HERRAMIENTAS AGRICOLAS	1.345,00	45,44	61.120,11
7	MATERIAL DE CONSTRUCCION	8.829,77	9,98	88.118,49
8	ADITIVOS	8.542,29	2,00	17.070,71
9	MATERIAL ELECTRICO	756,84	4,51	3.413,44
10	SEGURIDAD INDUSTRIAL	126,14	10,72	1.351,63
11	TECHOS	2.254,38	18,33	41.321,39
12	INSUMOS PARA CAMPAMENTO	193,61	133,93	25.930,09
13	ALAMBRE	15.314,23	2,13	32.590,15
14	MALLAS	1.375,80	11,95	16.443,89
15	Pintura	410,69	12,38	5.085,19
<b>TOTAL DE COSTOS</b>				<b>391.619,82</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

COSTO TOTAL AÑO 2017 (20%)				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	PRECIO	COSTO TOTAL
1	PERNOS, TUERCAS, TORNILLOS	292.098,92	0,07	21.469,95
2	HERRAMIENTAS ELECTRICAS	596,67	45,51	27.156,07
3	HERRAMIENTAS MANUALES	5.049,69	7,42	37.490,40
4	TUBERIA	9.104,94	3,10	28.222,79
5	GRIFERIA	846,60	12,55	10.620,96
6	HERRAMIENTAS AGRICOLAS	1.614,00	47,71	77.011,34
7	MATERIAL DE CONSTRUCCION	10.595,73	10,48	111.029,30
8	ADITIVOS	10.250,75	2,10	21.509,09
9	MATERIAL ELECTRICO	908,21	4,74	4.300,93
10	SEGURIDAD INDUSTRIAL	151,37	11,25	1.703,05
11	TECHOS	2.705,26	19,25	52.064,95
12	INSUMOS PARA CAMPAMENTO	232,33	140,63	32.671,91
13	ALAMBRE	18.377,08	2,23	41.063,59
14	MALLAS	1.650,96	12,55	20.719,31
15	Pintura	492,82	13,00	6.407,34
<b>TOTAL DE COSTOS</b>				<b>493.440,97</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

**ANEXO 4.6 CAPITAL DE TRABAJO****CAPITAL DE TRABAJO**

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>Mensual</b>
Costos de Materiales (Mensual)	18.688,19
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>18.688,19</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	
Nomina Directa	3.739,67
Arriendo	546,27
Telefonía y comunicaciones	199,93
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>4.485,87</b>
<b>COSTOS MENSUAL TOTAL</b>	<b>23.174,06</b>
<b>TIEMPO</b>	1,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	23.174,06
<b>CAPITAL DE TRABAJO PARA UN MES</b>	<b>23.174,06</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

**ANEXO 4.7 INVERSION INICIAL**

<b>INVERSION INICIAL AÑO 2013</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
Presupuesto Inicial de Equipos	35.705,36
Equipos electronicos	1.510,00
Muebles de Oficina	540,00
Capital de Trabajo	23.174,06
<b>TOTAL</b>	<b>60.929,42</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

**ANEXO 4.8****METODOLOGÍA DEL COSTO DE OPORTUNIDAD**

La formula utilizada para el cálculo de la tasa de descuento es:

$$r_i = (t_{\text{bond 5 años}} + r_p) + B \text{ (pm)}$$

<b>ferreterías</b>	<b>BETA</b>
HOME DEPOT	0.80
LOWES COMPANY	1.02
STANLEY BLACK & DECKER	1.42
SEARS HOLDING	1.96

ELABORADO POR: Diego Larrea

La tasa de los bonos de es a cinco años, debido a que la vida útil del negocio es de 5 años.

La prima de mercados emergentes representa la ganancia que esperan los inversores por correr el riesgo de invertir en el mercado la prima se ha mantenido constante durante algunos años según Myers Stewart C. Brealey Richard A manual de finanzas corporativas Tomo uno Capítulo 7.

<b>Bono del Tesoro EEUU 5 años:</b>	<b>0.66</b>
<b>Prima riesgo mercado estados unidos</b>	<b>8.40%</b>
<b>Riego País</b>	<b>7,76%</b>
<b>Beta</b>	<b>1,3</b>

$$r_i = (0.66 + 7.96) + 1,3 (8,40)$$

$$R_i: 8.62 + 10.92$$

$$R_i: 19.54 \%$$

## ANEXO 4.9 FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año Inicial	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS		314.054,57	372.292,37	476.150,84	588.708,87	741.165,31
(-)COSTOS						
CXP PROVEEDORES		224.258,32	261.485,20	319.116,54	391.619,82	493.440,97
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS		73.888,89	82.648,62	31.163,79	32.183,17	38.017,79
(-)GASTOS DE VENTAS		3.280,00	3.280,00	67.780,00	70.300,00	75.760,00
(-)DEPRECIACIONES		7.665,74	7.665,74	13.269,74	13.269,74	13.269,74
<b>(=)BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>4.961,62</b>	<b>17.212,80</b>	<b>44.820,77</b>	<b>81.336,14</b>	<b>133.946,54</b>
(-)INTERESES		0	0	0	0	0
<b>(=)BAI</b>		<b>4.961,62</b>	<b>17.212,80</b>	<b>44.820,77</b>	<b>81.336,14</b>	<b>133.946,54</b>
(-)15% PARTICIPACION TRABAJADORES		744,24	2.581,92	6.723,12	12.200,42	20.091,98
<b>(=)BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>4.217,38</b>	<b>14.630,88</b>	<b>38.097,65</b>	<b>69.135,72</b>	<b>113.854,56</b>
(-)22% IMPUESTO A LA RENTA		927,82	3.218,79	8.381,48	15.209,86	25.048,00
<b>(=)BENEFICIO NETO</b>		<b>3.289,55</b>	<b>11.412,09</b>	<b>29.716,17</b>	<b>53.925,86</b>	<b>88.806,56</b>
(+)DEPRECIACIONES		7.665,74	7.665,74	13.269,74	13.269,74	13.269,74
(-)INVERSIONES	- 37.755,36			27.040,00		
CAPITAL DE TRABAJO	- 23.174,06					23.174,06
<b>(=)FLUJO DE FONDOS</b>	<b>- 60.929,42</b>	<b>10.955,29</b>	<b>19.077,83</b>	<b>15.945,91</b>	<b>67.195,60</b>	<b>125.250,36</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

VAN Y TIR	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	32,98%
TASA DE DESCUENTO	19,54%
VALOR ACTUAL NETO	36.809,82 \$

ELABORADO POR: DIEGO LARREA



## ANEXO 4.10 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS AÑO					
	2013	2014	2015	2016	2017
CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
INGRESO VENTAS	314.054,57	372.292,37	476.150,84	588.708,87	741.165,31
(COSTO DE VENTAS)	224.258,32	261.485,20	319.116,54	391.619,82	493.440,97
UTILIDAD BRUTA	<b>89.796,25</b>	<b>110.807,16</b>	<b>157.034,30</b>	<b>197.089,05</b>	<b>247.724,34</b>
(GASTO DE VENTAS)	3.280,00	3.280,00	3.280,00	3.280,00	3.280,00
(GASTOS ADMINISTRACION)	73.888,89	82.648,62	31.163,79	32.183,17	38.017,79
UTILIDAD DE OPERACIÓN	<b>12.627,36</b>	<b>24.878,54</b>	<b>122.590,51</b>	<b>161.625,88</b>	<b>206.426,54</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	<b>12.627,36</b>	<b>24.878,54</b>	<b>122.590,51</b>	<b>161.625,88</b>	<b>206.426,54</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1.894,10	3.731,78	18.388,58	24.243,88	30.963,98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	<b>10.733,25</b>	<b>21.146,76</b>	<b>104.201,93</b>	<b>137.382,00</b>	<b>175.462,56</b>
22% DE IMPUESTO A LA RENTA	2.361,32	4.652,29	22.924,42	30.224,04	38.601,76
UTILIDAD NETA	<b>8.371,94</b>	<b>16.494,47</b>	<b>81.277,51</b>	<b>107.157,96</b>	<b>136.860,80</b>

ELABORADO POR: DIEGO LARREA

## ANEXO 4.11 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL AL AÑO					
	2013	2014	2015	2016	2017
CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>103.459,27</b>	<b>119.014,52</b>	<b>137.311,74</b>	<b>159.717,54</b>	<b>244.449,95</b>
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>24.703,79</b>	<b>28.433,84</b>	<b>32.353,92</b>	<b>36.862,01</b>	<b>62.053,22</b>
<b>CAJA</b>	<b>2.300,00</b>	<b>2.300,00</b>	<b>2.300,00</b>	<b>2.300,00</b>	<b>2.300,00</b>
Caja Chica	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Fondo Transporte	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Fondo Rotativo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>BANCOS</b>	<b>22.403,79</b>	<b>26.133,84</b>	<b>30.053,92</b>	<b>34.562,01</b>	<b>59.753,22</b>
Banco Produbanco	13.550,96	15.583,60	17.921,14	20.609,32	33.707,72
Banco Pichincha	8.852,83	10.550,24	12.132,78	13.952,69	26.045,50
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>60.140,05</b>	<b>69.172,94</b>	<b>80.338,91</b>	<b>74.543,79</b>	<b>122.007,05</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>	<b>46.729,11</b>	<b>53.738,48</b>	<b>61.799,25</b>	<b>50.824,92</b>	<b>91.247,03</b>
Clientes	46.729,11	53.738,48	61.799,25	50.824,92	91.247,03
<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>	<b>13.410,94</b>	<b>15.434,46</b>	<b>18.539,66</b>	<b>23.718,87</b>	<b>30.760,02</b>
IVA retenido en ventas	10.495,52	12.079,15	14.509,30	18.562,60	24.073,06
Impuesto Retenido	2.915,42	3.355,31	4.030,36	5.156,27	6.686,96
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>18.615,43</b>	<b>21.407,74</b>	<b>24.618,91</b>	<b>48.311,74</b>	<b>60.389,68</b>
<b>INVENTARIOS</b>	<b>18.615,43</b>	<b>21.407,74</b>	<b>24.618,91</b>	<b>48.311,74</b>	<b>60.389,68</b>
Inventario Ferreteria	18.615,43	21.407,74	24.618,91	48.311,74	60.389,68
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>45.180,18</b>	<b>45.180,18</b>	<b>37.638,82</b>	<b>37.638,82</b>	<b>37.638,82</b>
<b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>	<b>45.180,18</b>	<b>45.180,18</b>	<b>37.638,82</b>	<b>37.638,82</b>	<b>37.638,82</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>45.180,18</b>	<b>45.180,18</b>	<b>37.638,82</b>	<b>37.638,82</b>	<b>37.638,82</b>
Activos Fijos	37.515,36	37.515,36	24.370,00	24.370,00	24.370,00
Dep. Acumulada Activos Fijos	7.664,82	7.664,82	13.268,82	13.268,82	13.268,82
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>148.639,45</b>	<b>164.194,70</b>	<b>174.950,56</b>	<b>197.356,36</b>	<b>282.088,77</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>27.915,94</b>	<b>33.165,19</b>	<b>31.505,77</b>	<b>23.762,61</b>	<b>77.333,82</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>27.915,94</b>	<b>33.165,19</b>	<b>31.505,77</b>	<b>23.762,61</b>	<b>77.333,82</b>
<b>PROVEEDORES</b>	<b>18.331,36</b>	<b>22.229,87</b>	<b>19.450,81</b>	<b>10.520,12</b>	<b>62.148,94</b>
Proveedores	18.331,36	22.229,87	19.450,81	10.520,12	62.148,94
<b>EMPLEADOS</b>	<b>7.342,00</b>	<b>8.369,81</b>	<b>8.953,00</b>	<b>9.325,95</b>	<b>10.109,05</b>
Décimo Tercero	3.600,00	3.927,00	4.200,00	4.330,00	4.670,00
Décimo Cuarto	1.168,00	1.635,00	1.750,00	1.900,00	2.100,00
Vacaciones por pagar	1.800,00	1.963,50	2.100,00	2.165,00	2.335,00
IESS por pagar	774,00	844,31	903,00	930,95	1.004,05
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	<b>2.242,58</b>	<b>2.565,51</b>	<b>3.101,96</b>	<b>3.916,54</b>	<b>5.075,83</b>
Retencion en la fuente por pagar	2.242,58	2.565,51	3.101,96	3.916,54	5.075,83
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>27.915,94</b>	<b>33.165,19</b>	<b>31.505,77</b>	<b>23.762,61</b>	<b>77.333,82</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL</b>	<b>85.732,64</b>	<b>85.732,64</b>	<b>85.732,64</b>	<b>85.732,64</b>	<b>85.732,64</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>85.732,64</b>	<b>85.732,64</b>	<b>85.732,64</b>	<b>85.732,64</b>	<b>85.732,64</b>
Accionistas	85.732,64	85.732,64	85.732,64	85.732,64	85.732,64
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>34.990,87</b>	<b>45.296,87</b>	<b>57.712,15</b>	<b>87.861,11</b>	<b>119.022,31</b>
<b>RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL</b>	<b>34.990,87</b>	<b>45.296,87</b>	<b>57.712,15</b>	<b>87.861,11</b>	<b>119.022,31</b>
Utilidad del Ejercicio	34.990,87	45.296,87	57.712,15	87.861,11	119.022,31
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>120.723,51</b>	<b>131.029,51</b>	<b>143.444,79</b>	<b>173.593,75</b>	<b>204.754,95</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>148.639,45</b>	<b>164.194,70</b>	<b>174.950,56</b>	<b>197.356,36</b>	<b>282.088,77</b>